

VORWORTE

- 4 Vorwort des Vorstands
- 6 Vorwort der Verbandsratsvorsitzenden

UNSER WEG ZUR STRATEGIE 2030

- 8 Die Ausgangslage: Tiefgreifende Veränderungen erfordern Orientierung
- 11 Der Prozess: Tragfähigkeit durch konsequente Beteiligung
- 16 Erste Ergebnisse: Entwicklung eines Zielbilds auf Basis unserer Satzung

UNSERE STRATEGIE 2030

- 22 Unsere Strategie auf einen Blick
- 24 Handlungsfeld 1 Spitzenverband: Mitgliederverband und Fachbereiche
- 28 Handlungsfeld 1 Spitzenverband: Interessenvertretung und soziale Anwaltschaft
- 32 Handlungsfeld 2 Arbeitskräftesicherung und -gewinnung
- 36 Handlungsfeld 3 Marke, Marketing und Kommunikation
- 40 Handlungsfeld 4 Strukturelle Weiterentwicklung
- 42 Handlungsfeld 4 Strukturelle Weiterentwicklung: Spitzenverband
- 48 Handlungsfeld 4 Strukturelle Weiterentwicklung: Operatives Geschäft
- 54 Handlungsfeld 5 Digitalisierung und Innovation: Digitalisierung
- 58 Handlungsfeld 5 Digitalisierung und Innovation: Innovation

DIE UMSETZUNG UNSERER STRATEGIE

- 62 Den organisatorischen Rahmen anpassen
- 63 Ausblick: Was wir jetzt tun werden

ANHANG

- 66 Zielbild, Ziele, Organigramme
- 68 Überblick über die strategischen Ziele

VORWORT DES VORSTANDS



Liebe Vertreter*innen unserer Mitgliedsorganisationen und Tochtergesellschaften, liebe Mitarbeiter*innen des Paritätischen Niedersachsen, liebe Leser*innen,

die Welt um uns herum verändert sich – schnell, tiefgreifend, oft unvorhersehbar. Gerade in solchen Zeiten hat unser Verband eine enorme Verantwortung: Als Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege wollen wir den Menschen Orientierung geben. Wir wollen verlässlich sein und zugleich mutig unsere eigene Arbeit hinterfragen und weiterentwickeln.

Mit der Strategie 2030 formulieren wir als Vorstand des Paritätischen Wohlfahrtsverbands Niedersachsen e.V. den Anspruch, unseren Verband zukunftsfähig und innovativ aufzustellen und dabei die Bedarfe und Perspektiven unserer Mitgliedsorganisationen konsequent in den Mittelpunkt zu rücken.

Diesen Weg sind wir nicht allein gegangen. Aus voller Überzeugung haben wir einen breit angelegten Beteiligungsprozess angestoßen, in dem die gesamte Paritätische Familie – Mitgliedsorganisationen, Tochtergesellschaften, Kreisverbandsbeiräte sowie zahlreiche engagierte Mitarbeiter*innen – aktiv mitgewirkt hat. Es war uns ein zentrales Anliegen, diesem Beteiligungsprozess die nötige Zeit und Tiefe zu geben. Über zwei Jahre hinweg wurde intensiv diskutiert, analysiert, reflektiert und gemeinsam gestaltet.

Dabei haben wir bewusst den Blick von außen ge-

sucht. Mit der conPrimo Strategieberatung GmbH hatten wir einen erfahrenen Partner an unserer Seite, der uns dabei unterstützt hat, uns aus der eigenen Perspektive zu lösen und neue Impulse aufzunehmen.

Diese Broschüre gibt Einblick in den Weg, den wir gemeinsam gegangen sind. Sie dokumentiert die entwickelten Zielsetzungen, zeigt notwendige Strukturveränderungen auf und macht die strategische Ausrichtung für alle Leser*innen transparent und nachvollziehbar.

Im Zentrum des Strategieprozesses stehen die großen Zukunftsthemen unserer Zeit: Digitalisierung, Fachkräfte- und Arbeitskräftegewinnung, die Herausforderungen des demografischen Wandels sowie die Frage, wie Innovation in der Sozialwirtschaft gelingen kann.

Mit der Strategie 2030 vermitteln wir in Zeiten des Wandels Klarheit, Vertrauen und eine stabile Ausrichtung – für unsere Mitgliedsorganisationen, für unsere Mitarbeitenden und für alle, die sich in der Paritätischen Familie engagieren.

Wir danken allen, die diesen Weg mit uns gegangen sind: dem Verbandsrat für seine Unterstützung und kritische Begleitung, den Kreisverbandsbeiräten und Mitgliedsorganisationen für ihre engagierte Mitarbeit in Strategiegruppen, Strategiekonferenzen und weiteren Beteiligungsformaten. Unser besonderer Dank gilt auch den Mitarbeitenden des Verbands – für ihre Offenheit, ihr Mithdenken und das Aushalten von Ungewissheit, die Veränderungsprozesse immer mit sich bringen.

Das starke Miteinander ist unsere größte Kraft. In den kommenden Jahren wollen wir bislang ungenutzte Synergien heben, gemeinsam weiterwachsen und so die Herausforderungen der Zukunft nicht nur meistern, sondern neue Chancen eröffnen. Die anstehenden Veränderungsschritte sind ohne Zweifel herausfordernd. Dennoch blicken wir mit Zuversicht nach vorn. Die Strategie 2030 wird uns befähigen, auch künftig hervorragende Leistungen für unsere Mitgliedsorganisationen zu erbringen und als starker sozialer Akteur in Politik und Gesellschaft sichtbar zu sein. Mit der Strategie 2030 werden wir auch unsere eigenen Dienste zukunftsfähig und regional bedarfsoorientiert aufstellen.

Wir laden Sie herzlich ein, sich mit der Strategie auseinanderzusetzen, Fragen zu stellen, Ideen einzubringen und im Dialog zu bleiben. Denn dieser Prozess geht weiter, und er lebt vom Mithdenken und Mitgestalten. Eine Tatsache ändert sich dabei nicht: Gemeinsam können wir mehr erreichen.

Lassen Sie uns die Zukunft des Paritätischen Niedersachsen aktiv gestalten – mit Haltung und mit Offenheit. Gemeinsam. Stark. Sozial.

Kerstin Tack
Vorsitzende

Rainer Flinks
Vorstand
Wirtschaft und Finanzen

VORWORT DER VERBANDSRATS- VORSITZENDEN



Liebe Vertreter*innen unserer Mitgliedsorganisationen und Tochtergesellschaften, liebe Mitarbeiter*innen des Paritätischen Niedersachsen, liebe Leser*innen,

als Vorsitzende des Verbandsrats dürfen wir den Prozess zur Strategie 2030 seit der ersten Stunde eng begleiten: mit kritischem Blick, mit vielen Fragen, aber vor allem mit dem festen Willen, gemeinsam mit Vorstand, Mitarbeiter*innen und Mitgliedsorganisationen etwas Tragfähiges und Zukunftsweisendes zu schaffen. Schließlich geht es um die zentralen Themen der kommenden Jahre. Um Digitalisierung, Fachkräftegewinnung angesichts demografischer Faktoren, um Markenstärkung und um Innovationen in der Sozialwirtschaft. Diese Strategie soll maßgeblich zu einer Verbesserung der Situation der Menschen beitragen, für die der Paritätische Niedersachsen tagtäglich arbeitet und für die er verantwortlich ist.

Uns war von Anfang an klar: Diese Strategie darf kein Papier fürs Regal sein. Sie muss die Realität der Menschen im Verband widerspiegeln – und den Mut haben, Veränderungen anzustoßen. Genau das ist aus unserer Sicht gelungen. Besonders beeindruckt hat uns, wie intensiv, ernsthaft und konstruktiv sich die Mitgliedsorganisationen in den Prozess eingebracht haben. Ihre Perspektiven sind nicht nur eingeflossen, sie haben diesen Prozess getragen.

Die Herausforderungen, vor denen der Paritätische steht, sind vielfältig – ebenso wie die Er-

wartungen an ihn. Die Mitgliedsorganisationen setzen auf gute Rahmenbedingungen, Austausch und eine starke Interessenvertretung. Die Beschäftigten wollen sich auf Sicherheit und Entwicklungsperspektiven verlassen können. Die Gesellschaft fordert zu Recht Verantwortung, Offenheit und Orientierung ein.

Die Strategie 2030 ist unser gemeinsamer Beitrag, all diesen Ansprüchen gerecht zu werden. Solidarisch getragen, von kleinen und großen Mitgliedsorganisationen. Wir tun dies nicht mit einfachen Antworten, aber mit Ernsthaftigkeit, Dialogbereitschaft und einem präzisen und verlässlichen Wertekompass. Denn soziale Arbeit stärkt unsere Demokratie, indem sie Teilhabe, Gerechtigkeit und den Schutz der Menschenrechte für alle sicherstellt.

Unser Vertrauen gilt dem Vorstand, diese strategischen Ziele in den kommenden Jahren entschlossen umzusetzen. Wir sind überzeugt: Die Strategie 2030 ist eine tragfähige Grundlage, um bis zum Ende des Jahrzehnts relevante und sichtbare Fortschritte zu erzielen. Und um den Paritätischen Niedersachsen zukunftsfest neu auszurichten.

Zum Zeitpunkt, an dem diese Broschüre erscheint, stehen die Neuwahlen des Verbandsrats noch bevor. Auch wenn noch nicht feststeht, wer das Gremium künftig besetzen wird, bleibt eines für uns unverändert: der gemeinsame Anspruch, diese Strategie über personelle Veränderungen hinweg mit Verantwortung, Verlässlichkeit und Weitblick zu begleiten.

Denn am Ende ist es genau das, was strategische Arbeit ausmacht: Sie verbindet – über unterschiedliche Perspektiven, Rollen und Generationen hinweg.

Ulla Klapproth
Verbandsrats-
vorsitzende

Kurt Spannig
Verbandsrats-
vorsitzender

UNSER WEG ZUR STRATEGIE 2030

DIE AUSGANGSLAGE: TIEFGREIFENDE VERÄNDERUNGEN ERFORDERN ORIENTIERUNG

Die Sozialwirtschaft befindet sich bereits seit einigen Jahren in einer Phase tiefgreifender Veränderungen. Viele Organisationen – ob Wohlfahrtsverbände, große Komplexträger oder kleinere Anbieter sozialer Arbeit – erleben, dass alte Selbstverständlichkeiten zunehmend an Grenzen stoßen.

Zwar bleibt der gesellschaftliche Bedarf an vielfältigen sozialen Angeboten hoch und steigt perspektivisch sogar weiter, jedoch stehen die öffentlichen Haushalte unter einem enormen finanziellen Druck, was die Finanzierung sozialer Angebote erheblich erschwert. Gleichzeitig wachsen die Anforderungen und die Komplexität in nahezu allen Bereichen:

- In Niedersachsen ist der **Arbeitskräftemangel** bereits heute besonders spürbar: Schon heute arbeiten mehr als 650.000 Menschen im Gesundheits- und Sozialwesen¹, das entspricht über 15 % aller Beschäftigten im Land². Die Zahl der Pflegebedürftigen ist in den letzten fünf Jahren um über 20 % gestiegen³. Bis 2030 wird fast jeder vierte Mensch in Niedersachsen über 65 Jahre alt sein. Auch der Bedarf an Kinderbetreuung steigt weiter an. So wuchs etwa die Zahl der Kinder in Kindertagesstätten mit mehr als 35 Wochenstunden Betreuung von 2014 bis 2024 um etwa 30 %⁴ – trotzdem fehlen derzeit rund 40.000 Plätze⁵, um die tatsächlichen Betreuungsbedarfe der Eltern in Niedersachsen zu erfüllen. Zudem ist langfristig mit einem wachsenden Bedarf an Eingliederungshilfe zu rechnen – begünstigt durch gesetzliche Neuerungen, verbesserte Zugänge, die konsequente Ausrichtung auf individuelle Lebenslagen sowie das politische Bestreben, inklusive Teilhabeangebote flächendeckend und bedarfsgerecht weiterzuentwickeln. Gleichzeitig fehlen vielerorts Fachkräfte – in der Pflege, in Kitas, in der Eingliederungshilfe und in Beratungsdiensten. Prognosen gehen davon aus, dass allein in der Pflege innerhalb der nächsten Jahre mehrere zehntausend zusätzliche Fachkräfte benötigt werden, um den steigenden Bedarf decken zu können⁶. Auch die **inhaltlichen Anforderungen** an soziale Angebote verändern sich weiter: Menschen wünschen sich passgenaue, flexible und kultursensible Unterstützung, erwarten digitale Zugänge und mehr Teilhabe. Die zunehmende **Individualisierung** verstärkt diesen Trend – standardisierte Angebote passen immer seltener zu den vielfältigen Lebenslagen, in denen Selbstbestimmung, Wahlmöglichkeiten und Mitsprache gefordert werden.
- Hinzu kommt die wachsende **Ökonomisierung** sozialer Arbeit. In immer mehr Feldern – von der Frühförderung bis zur Pflege – drängen gewerbliche Anbieter auf den Markt. Das führt einerseits zu Innovation und neuen Geschäftsmodellen in der gesamten Trägerlandschaft, andererseits verschärft es den Wettbewerb um Fachkräfte und Finanzmittel. Und eine verlässliche Finanzierung sicherzustellen – sei es durch öffentliche Mittel, Eigenanteile oder Spenden – wird in vielen Fällen immer schwieriger.
- Auf der anderen Seite bringen neue Technologien, insbesondere im Bereich der **Digitalisierung und der künstlichen Intelligenz**, erhebliche Potenziale mit sich, etwa zur Beschleunigung und Vereinfachung von Prozessen, zur Unterstützung bei Beratung, Bildung, Kommunikation und Teilhabe sowie als wichtiger Baustein im Umgang mit dem Fachkräftemangel. Es geht hier und heute darum, an die Entwicklungen der letzten zehn Jahre anzuschließen, die aktuellen Fortschritte im Bereich KI zu nutzen und zügig in die Praxis zu implementieren. Gleichzeitig sind mit diesen Technologien auch relevante Risiken verbun-

den – beispielsweise im Hinblick auf Datenschutz, Cyber-Sicherheit, Abhängigkeiten von proprietären Systemen oder die Gefahr einer unkritischen Übernahme algorithmischer Entscheidungen ohne ausreichende menschliche Prüfung. Der Trend zu **New Work** verändert zudem die Erwartungen an Arbeitsorganisation, Führung und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

- Auch die zunehmende **Globalisierung**, verbunden mit **internationalen Krisen**, vermehrten Migrationsbewegungen und wachsender kultureller Vielfalt, prägt den Alltag sozialer Arbeit und macht den Ausbau interkultureller Kompetenz unverzichtbar – auch um das Potenzial internationaler Arbeitskräfte heben zu können.
- Parallel führt die **Urbanisierung** dazu, dass sich die Anforderungen an soziale Infrastruktur und Mobilität verändern – gerade im Flächenland Niedersachsen sind bereits erste Ansätze zu erkennen, dass der Zugang zu Unterstützungsangeboten in ländlichen Gebieten schwieriger wird. Es müssen Wege gefunden werden, auch dort die Versorgungssicherheit zukünftig gewährleisten zu können.
- Schließlich entwickelt sich die **Neo-Ökologie** zu einem wichtigen Leitwert. Klimaschutz, Ressourcenbewusstsein und soziale Gerechtigkeit werden enger miteinander verknüpft und stellen auch die sozialen Organisationen vor die Aufgabe, nachhaltige Strukturen zu schaffen und verantwortungsbewusst zu handeln.

Dieser Spagat – zwischen Tradition und Innovation, zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und Wirtschaftlichkeit, zwischen Stabilität und

notwendiger Veränderung – prägt die Ausgangslage, in der wir uns gemeinsam auf den Weg zu einer zukunftsfähigen Strategie gemacht haben.

Strategie als Rahmen zur Orientierung

Eine langfristige Gesamtstrategie als Antwort auf diese Herausforderungen, die alle Arbeitsfelder, Zielgruppen und Organisationsbereiche einbezieht und miteinander verbindet, gab es beim Paritätischen Niedersachsen bisher nicht.

Diese Lücke zeigte sich im Vorfeld der Strategieentwicklung besonders deutlich: Der Verband vereint drei sehr unterschiedliche Aufgabenbereiche – von der Unterstützung seiner über 880 Mitgliedsorganisationen über die Rolle als Interessenvertretung bis hin zu eigenen sozialen Dienstleistungen. In allen drei Bereichen nehmen Anspruch und Erwartungsdruck spürbar zu:

- Die Mitgliedsorganisationen benötigen zukunftsweisende Impulse, passgenaue Services und Unterstützung bei der Bewältigung ihrer Herausforderungen.
- Gleichzeitig gilt es, den Verband nach außen klar zu positionieren und die eigene Rolle im sozialen Gefüge Niedersachsens zu schärfen.
- Auch interne Fragestellungen rücken in den Vordergrund: Wie kann der Verband seine Ressourcen gezielter bündeln? Wie lassen sich Doppelstrukturen vermeiden? Und wie gelingt es, Synergien zwischen den verschiedenen Bereichen wirksam zu nutzen, ohne die Vielfalt aus dem Blick zu verlieren?

In Summe lassen sich diese komplexen Herausforderungen und Fragestellungen nicht kurzfristig

lösen. Es braucht eine klare strategische Ausrichtung. Unsere Strategie soll zusammengefasst Orientierung geben, Prioritäten sichtbar machen und den Zusammenhalt in der Paritätischen Familie stärken. Sie hilft, Zielkonflikte transparent zu machen und den Dreiklang aus Mitgliederstärkung, politischer Interessenvertretung und sozialwirtschaftlicher Verantwortung auszubalancieren.

Strategieentwicklung mit externer Begleitung

Eine so umfassende Strategieentwicklung erfolgreich durchzuführen, erfordert spezialisiertes Fachwissen, Erfahrung und Methodenwissen –

und nicht zuletzt einen objektiven Blick von außen, um „Blinde Flecken“ zu identifizieren und innovative Impulse einzubringen.

Aus diesen Gründen wurde der Strategieprozess gemeinsam mit externer Begleitung durch die conPrimo Strategieberatung durchgeführt, die unter Leitung des Vorstandes gemeinsam mit den neu eingerichteten Personalressourcen der Strategiereferentinnen den Prozess unterstützt hat.

DER PROZESS: TRAGFÄHIGKEIT DURCH KONSEQUENTE BETEILIGUNG

Zur Entwicklung einer Strategie gibt es zwei bewährte Wege, jeweils mit eigenen Vor- und Nachteilen: Eine Möglichkeit ist, den Blick vor allem nach innen, auf die eigenen Stärken und Strukturen, zu legen („Stärken stärken“). Eine andere betrachtet die externen Entwicklungen und Trends in Umfeld, Nachfrage und Wettbewerb – und findet die dazu jeweils passende eigene Ausrichtung.

Für den Paritätischen Niedersachsen greifen solche Einzelperspektiven aber zu kurz. Denn als Verband nehmen wir mehrere Rollen und Aufgaben gleichzeitig wahr:

- Der „Mitgliederverband“, der Dienstleistungen bereitstellt und Orientierung gibt.
- Der „Interessenverband“, der politisch Stellung bezieht und für gesellschaftliche Anliegen eintritt.
- Das „Sozialunternehmen“, das eigene Angebote verantwortet.

Dabei gilt es:

- Eine strategische Ausrichtung zu entwickeln, die für alle drei Sphären des Landesverbands (Mitgliederverband, Interessenvertretung und Sozialunternehmen) tragfähig ist.
- Die Kräfte der Paritätischen Familie zu bündeln, um wirksam auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können.
- Klarheit darüber zu schaffen, worauf sich der Verband fokussieren möchte – und worauf nicht.
- Eine motivierende Perspektive zu entwickeln, die Mitarbeitende, Ehrenamtliche und Mitgliedsorganisationen verbindet.

Um diese unterschiedlichen Ziele in einem gemeinsamen Rahmen zu bündeln – und zugleich klare Schwerpunkte zu setzen – haben wir uns für einen modernen Ansatz entschieden (engl.: „Where to Play – How to Win“), der die Außen- und Innenperspektive in einer logischen Abfolge verbindet:

1. Wo wollen wir aktiv sein?

Welche Aufgaben, Themen, Regionen und Rollen haben für uns Priorität – und welche nicht?

Beispiel: Wollen wir in allen Regionen Mitgliedservices gleich stark ausbauen? Wie priorisieren wir Themenfelder vor dem Hintergrund knapper Ressourcen und welche Kriterien legen wir dafür gemeinsam mit den Mitgliedsorganisationen fest?

2. Wie wollen wir dort wirken und überzeugen?

Mit welchen Besonderheiten, Stärken und Angeboten sichern wir unsere Relevanz – gegenüber Mitgliedern, Politik, Öffentlichkeit und im Wettbewerb?

Beispiel: Wodurch unterscheiden wir uns als Unterstützer der Mitgliedsorganisationen von anderen Akteuren? Welche Qualität, Haltung oder Innovation macht uns unverwechselbar?

3. Wie schaffen wir intern die entsprechenden Voraussetzungen?

Welche Strukturen, Kompetenzen, Prozesse brauchen wir, damit alle drei Rollen zukunftsfähig bleiben und sich gegenseitig stärken?

Mit diesem Vorgehen stellen wir sicher, dass unsere Strategie nicht nur einzelne Bereiche optimiert, sondern die besondere Logik unseres Verbands mit vielfältigen Rollen berücksichtigt: Orientierung geben, Solidarität fördern, eigene Angebote sichern – und dabei handlungsfähig bleiben.

Das „Wie“: Tragfähigkeit durch konsequente Beteiligungsorientierung

Traditionell entstehen Strategien oft aus einer mittelfristigen Budget- und Finanzplanung oder als Entscheidung des Leitungsteams einer Organisation. Neuere Ansätze erkennen jedoch an, dass eine Strategie nur dann wirksam sein kann, wenn sie von den Menschen mitgetragen wird, die sie später umsetzen und mit Leben füllen. Deshalb wurde der Prozess bewusst so gestaltet, dass alle relevanten Perspektiven der Paritätischen Familie eingebunden waren. Mit speziellen Beteiligungsformaten, z. B. „Roadshows“, „Zielbild-Workshops“ und „Strategiekonferenzen“ sowie eigens eingerichteten Gremien wie „Projektbüro“, „Projektbeirat Strategie“ und „Strategiegruppen“, wurden die notwendigen Voraussetzungen geschaffen, um:

- faktenbasierte Diskussionen und gleichzeitigen Raum für Dialog und gemeinsame Verständigung zu ermöglichen,
- sicherzustellen, dass unterschiedliche Sichtweisen – aus der Rolle als Mitgliederverband, Interessenvertretung und Sozialunternehmen – sichtbar wurden und in die Entscheidungen einfllossen und
- für Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Orientierung auf allen Ebenen zu sorgen.

So wurde der Strategieprozess selbst schon zu einem wichtigen Schritt auf dem Weg zu mehr Verbindlichkeit, Zusammenhalt und Klarheit innerhalb der Paritätischen Familie:

Indem wir gemeinsam diskutierten, priorisierten und Entscheidungen vorbereiteten, haben wir das Fundament für eine Strategie gelegt, die nicht nur auf dem Papier existiert, sondern zukünftig im Alltag wirkt und trägt.

Anzahl Mitgliedsorganisationen:

880

Anzahl Mitarbeitende Paritätischer Niedersachsen:

3.600

Anzahl Mitarbeitende Paritätischer Niedersachsen + Tochtergesellschaften:

11.000

Paritätische Familie:

90.000

Anzahl der Ehrenamtlichen:

Zehntausende ehrenamtlich Engagierte

Prozentualer Anteil der arbeitenden Bevölkerung in NDS: etwa 2,1 % der Erwerbstätigen in Niedersachsen arbeiten für die Paritätische Familie.

Prozentualer Anteil der arbeitenden Bevölkerung in NDS in der Sozialwirtschaft: Etwa 27 % aller Beschäftigten in der Sozialwirtschaft (vertreten durch die LAG FW e. V.) arbeiten in der Paritätischen Familie.

PHASE 1

9 Monate
(Okt. 2023 bis einschließlich 2. Quartal 2024)

Vergemeinschaften Zielbild

PHASE 2

6–9 Monate
(bis Ende 2024)

Arbeitsphase Strategiegruppen

- SG 1: Spitzenverband
 - SG 1.1 Mitgliederverband und Fachbereiche
 - SG 1.2 Interessenvertretung und soziale Anwaltschaft
- SG 2: Arbeitskräfteförderung und -gewinnung

PHASE 3

3–6 Monate
(bis einschließlich 2. Quartal 2025)

Struktur- und Arbeitsphase Strategiegruppen

- SG 1: Spitzenverband
- SG 3: Marke, Marketing und Kommunikation
- SG 4: Struktur des Paritätischen Niedersachsen
 - SG 4.1 Struktur Spitzenverband
 - SG 4.2 Struktur operatives Geschäft
- SG 5: Digitalisierung

PHASE 4

3–6 Monate
(bis Ende 2025)

Arbeitsphase Strategiegruppen und Zusammenfassung der Gesamtergebnisse

1 Zeitstrahl

Zusammenfassung: Strategie als Brücke in die Zukunft

Unsere Strategie 2030 versteht sich als verbindende Brücke zwischen dem Heute und dem Morgen. Sie schafft Orientierung in einer komplexen Gegenwart und weist uns gleichzeitig den Weg in eine gestaltbare, wünschenswerte Zukunft. Dabei wurden sowohl aktuelle Herausforderungen als auch absehbare Entwicklungen konsequent einbezogen – gesellschaftlich, politisch, wirtschaftlich und mit Blick auf Besonderheiten im Paritätischen in Niedersachsen. Drei zentrale Leitfragen haben uns hierbei durch den gesamten Prozess getragen:

- Wo stehen wir derzeit?
(*Analyse unserer Ausgangslage und Rahmenbedingungen*)
- Wo wollen wir hin?
(*Entwicklung unserer strategischen Ziele bis 2030*)
- Wie kommen wir dahin?
(*Festlegung kurz- und mittelfristiger Umsetzungsschritte*)

Lernen im Prozess: Rückmeldungen und Anpassungen von Schwerpunkten und Vorgehen

Ein mehrjähriger, beteiligungsorientierter Strategieprozess lässt sich nicht vorab komplett im Detail planen. Es bedarf ständiger Anpassungen auf Basis der Rückmeldungen von beteiligten Personen – nur so funktioniert eine ernst gemeinte Partizipation.

Aus diesem Grund haben wir bereits zu Beginn des Prozesses die Mitgliederversammlung beim Kick-Off im Oktober 2023, den Verbandsrat, den Betriebsrat sowie im Rahmen landesweiter „Roadshows“ die gewählten regionalen Beiräte um An-

regungen gebeten, wen wir in besonderer Weise einbeziehen sollten und welche Aspekte für die Akzeptanz und Wirksamkeit des Prozesses von Bedeutung sind. Auf dieser Basis wurde die Prozessarchitektur weiterentwickelt und feinjustiert, bevor die Projektgremien einberufen und konstituiert wurden.

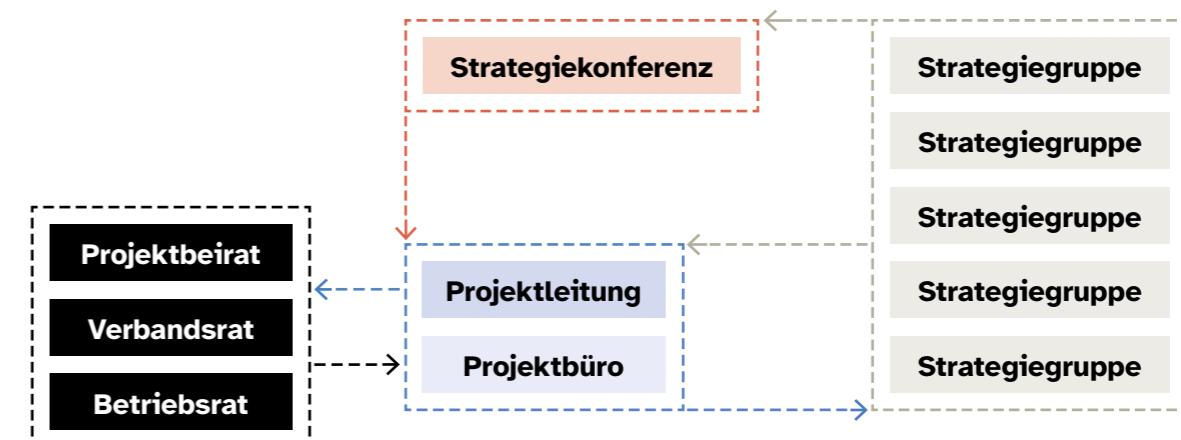
Im weiteren Verlauf wurden Rückmeldungen aus Workshops, Gremiensitzungen und Veranstaltungen kontinuierlich ausgewertet, um in regelmäßigen Abständen die gesetzten Schwerpunkte zu überprüfen, Vorgehensweisen bei Bedarf zu präzisieren und die Transparenz des Gesamtprozesses jederzeit zu gewährleisten. Fokussiert wurden insbesondere die regelmäßige Einbindung und Beteiligung des Verbandsrates.

Kontinuierlicher Informationsfluss und Einrichtung von Projektgremien zur Unterstützung des Prozesses

Um unseren Strategieprozess erfolgreich und praxisnah umzusetzen, brauchte es eine klare Struktur, transparente Abläufe und Informationen sowie eine breite Beteiligung.

Während der gesamten Projektlaufzeit wurden Mitgliedsorganisationen und Mitarbeitende regelmäßig durch Infobriefe über den Strategieprozess informiert. Dieser war auch fester Bestandteil regelmäßer Formate wie Fachbereichsversammlungen, Kreisverbandsgeschäftsführungstagungen, Betriebsversammlungen und Fachtagungen.

Weiterhin haben wir speziell für die Strategieentwicklung verschiedene Rollen, Gremien und Formate definiert, die Hand in Hand die Durchführung, Begleitung und Steuerung des Strategieprozesses übernommen haben:



2 Projektkommunikation und -gremien

• Projektleitung – das Steuerungsteam

Die Projektleitung steuerte den gesamten Prozess. Sie wurde vom Vorstand des Landesverbands übernommen und arbeitete eng mit den Strategierreferentinnen und den externen Berater*innen von conPrimo zusammen. Sie informierte regelmäßig den Verbandsrat, den Projektbeirat Strategie sowie die Kreisverbandsbeiräte in landesweiten Roadshows über den Fortschritt.

• Projektbüro – Herz der Prozessorganisation

Das Projektbüro hat Arbeitsaufträge vorbereitet, Ergebnisse gebündelt und Impulse an die Strategiegruppen und den Projektbeirat weitergegeben. Es setzte sich aus den Strategierreferentinnen und den externen Berater*innen von conPrimo zusammen. In regelmäßigen Treffen

sorgte das Projektbüro so dafür, dass alles zur richtigen Zeit am richtigen Ort war.

• Projektbeirat Strategie – die beratende Perspektive

Der Projektbeirat wurde mit Verbandsratsmitgliedern, Vorstand, Betriebsratsvorsitz, Führungskräften, Mitarbeitenden und einer Vertreterin der Mitgliedsorganisationen und des Paritätischen Jugendwerks besetzt.

Der Beirat begleitete das Projekt mit übergeordnetem Blick und achtete auf breite Beteiligung innerhalb der Paritätischen Familie. Er reflektierte Zwischenergebnisse, gab Rückmeldung und half bei Herausforderungen weiter.

• Strategiegruppen & Workshops – inhaltliche Motoren

Die Strategiegruppen wurden fachübergreifend und breit mit Verbandsratsmitgliedern, Vertreter*innen von Mitgliedsorganisationen, Vertreter*innen von Tochtergesellschaften, Mitarbeiter*innen des Paritätischen Niedersachsen, Betriebsratsmitgliedern, Strategierreferentinnen und externen Berater*innen (conPrimo) besetzt.

In sieben themenspezifischen Gruppen wurden zentrale Fragestellungen bearbeitet, gemeinsam diskutiert und letztlich die strategischen Ziele entwickelt.

• Strategiekonferenzen – unser Resonanzraum

Zu den Strategiekonferenzen wurden der Verbandsrat, alle Mitgliedsorganisationen, Vertreter*innen von Tochtergesellschaften, die Strategiegruppen sowie Mitarbeiter*innen des Paritätischen Niedersachsen eingeladen, um eine Beteiligung der gesamten Paritätischen Familie sicherzustellen.

Dreimal im Projektverlauf fanden Strategiekonferenzen statt – jeweils am Ende einer Projektphase. Ziel war es, Zwischenergebnisse offen zu diskutieren, zu schärfen und gemeinsam weiterzudenken. Bei der Strategiekonferenz konnten alle, die nicht dauerhaft Teil des Prozesses waren, sich aktiv einbringen und die Strategie mitgestalten.

Neben den Projektgremien wurden selbstverständlich auch der Verbandsrat, der Betriebsrat und die Leitungskräfte in ihrer jeweiligen Rolle einbezogen. Hier wurde regelmäßig informiert und die im Prozess entwickelten Vorlagen und Empfehlungen wurden beraten.

Im gesamten Strategieprozess konnten viele hundert Menschen aus der gesamten Paritätischen Familie und allen Hierarchieebenen aktiv beteiligt werden. Dies ist auf den bewusst partizipativ gestalteten Projektansatz sowie auf das große Engagement und die Offenheit aller Beteiligten zurückzuführen.

ERSTE ERGEBNISSE: ENTWICKLUNG EINES ZIELBILDS AUF BASIS UNSERER SATZUNG

Da jede Strategie *letztendlich beschreibt, wie der satzungsgemäße Auftrag in Zukunft erfüllt werden soll*, bildete unsere Satzung die verbindliche Grundlage für alle strategischen Überlegungen.

Der erste inhaltliche Schritt im Strategieprozess war die Entwicklung unseres Zielbildes entlang des satzungsgemäßen Auftrags (§§ 1.4, 2.2, 2.4, 2.4 der Satzung) des Paritätischen Wohlfahrtsverband Niedersachsen e.V., Stand 20.11.2021). So stellen wir sicher, dass unser gemeinsames Zukunftsbild fest im Selbstverständnis und Auftrag des Paritätischen verankert ist.

Deshalb wurde bereits zu Beginn gemeinsam mit dem Verbandsrat, dem Projektbeirat Strategie sowie auf Basis von zwei repräsentativ besetzten Workshops und den bei den landesweiten Roadshows geführten Gesprächen, zwischen den Vorständen und den Kreisverbandsbeiräten, ein erstes **Zielbild** formuliert. Ausgangspunkt war dabei die Frage: „Was macht den Kern unseres Selbstverständnisses aus, und wie wollen wir diesen in einer sich verändernden Gesellschaft weiterentwickeln?“

Das Zielbild dient als Kompass für die Strategie: Es beschreibt, wie der Paritätische Landesverband Niedersachsen im Jahr 2030 wirken und wahrgenommen werden möchte – als verlässlicher Partner, Interessenvertretung, Servicegeber und sozialer Akteur.

Was bereits in dieser ersten Phase von allen Beteiligten des Prozesses ergänzend formuliert wurde:

- Die spitzenverbandliche Arbeit vor Ort muss deutlich gestärkt werden.
- Es muss eine personelle und organisatorische Trennung des operativen Geschäfts und der Arbeit des Spitzenverbands vor Ort erfolgen, um beiden Aufgaben gerecht zu werden.
- Der Paritätische Niedersachsen muss gleichzeitig ein starker Anbieter eigener Dienste bleiben.

Dieses Zielbild diente als inhaltliche Grundlage für die weiteren Arbeiten und Diskussionen. Es beschreibt „was“, bzw. „wohin“ wir uns entwickeln wollen, während im Anschluss in den Strategiegruppen das „Wie kommen wir dahin?“ zu konkretisieren war.

Im Ergebnis hat unser Zielbild 2030 fünf Kernbotschaften (das ausführliche Zielbild finden Sie im Anhang dieser Broschüre):



3 Zielbild

Die Paritätische Familie als Bild für unsere Zusammenarbeit

Die Satzung beschreibt unser Zusammenwirken als Vielfalt mit gegenseitiger Rücksichtnahme, Förderung und Ergänzung auf Basis humanitärer Grundsätze (§ 1.4, § 2.2 der Satzung). Was im Rahmen der Diskussionen zum Zielbild jedoch bereits deutlich wurde: Es gab kein gemeinsames Selbstverständnis aller Akteur*innen im Paritätischen Niedersachsen als „ein Verband“ – und entsprechend auch keinen Begriff hierfür. Ein wesentliches Ergebnis der ersten Diskussionen und Workshops war deshalb, eine treffende Beschreibung zu finden, die unserem Miteinander gerecht wird. Die „**Paritätische Familie**“ beschreibt, was unseren Verband in seiner besonderen Vielfalt zusammenhält:

- Die Mitgliedsorganisationen mit ihren unterschiedlichen fachlichen Profilen, Zielgruppen und Arbeitsansätzen.
- Die Kreisverbände, die in den Regionen als Ansprechpartner und Unterstützer wirken.
- Die Geschäftsstelle des Landesverbands mit ihrer Doppelrolle als Service- und Steuerungsstelle.
- Die Tochtergesellschaften mit ihren eigenen Angeboten und ihrer wirtschaftlichen Verantwortung.

Dieses Bild einer Paritätischen Familie haben wir im weiteren Verlauf gemeinsam geschärft: als Gemeinschaft, die sich durch Solidarität, gegenseitige Unterstützung und gemeinsame Interessen verbunden fühlt – und dennoch Raum für Eigenständigkeit und Vielfalt lässt und in der Umsetzung der Strategie weiter mit Leben gefüllt werden muss.

Festlegung von acht Strategiegruppen für fünf Handlungsfelder

Nach der Verabschiedung des Zielbildes begann die Arbeit der Strategiegruppen. Damit die zentralen Themen und Herausforderungen differenziert und zugleich vernetzt betrachtet werden konnten, wurden auf Basis der Rückmeldungen und Erkenntnisse aus der ersten Projektphase acht Strategiegruppen für fünf Handlungsfelder initiiert.

Austausch und gegenseitiges Verständnis als Basis

Von Anfang an war es wichtig, dass die Strategiearbeit nicht hinter „verschlossenen Türen“ stattfindet. Vielmehr sollten unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Sichtweisen zusammenkommen. Dieser offene Austausch hat nicht nur dazu beigetragen, ein gemeinsames Verständnis für die Ausgangslage und die Herausforderungen zu entwickeln, sondern auch ein starkes Wir-Gefühl entstehen zu lassen.

Für jede Strategiegruppe wurden zunächst die relevanten Aspekte des Zielbildes weiter konkretisiert: „Wo wollen wir 2030 gemeinsam in Bezug auf dieses Handlungsfeld stehen?“. Darauf aufbauend wurden aktuelle Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken sowie mögliche konkrete Maßnahmen und gute Beispiele aus der Praxis diskutiert.

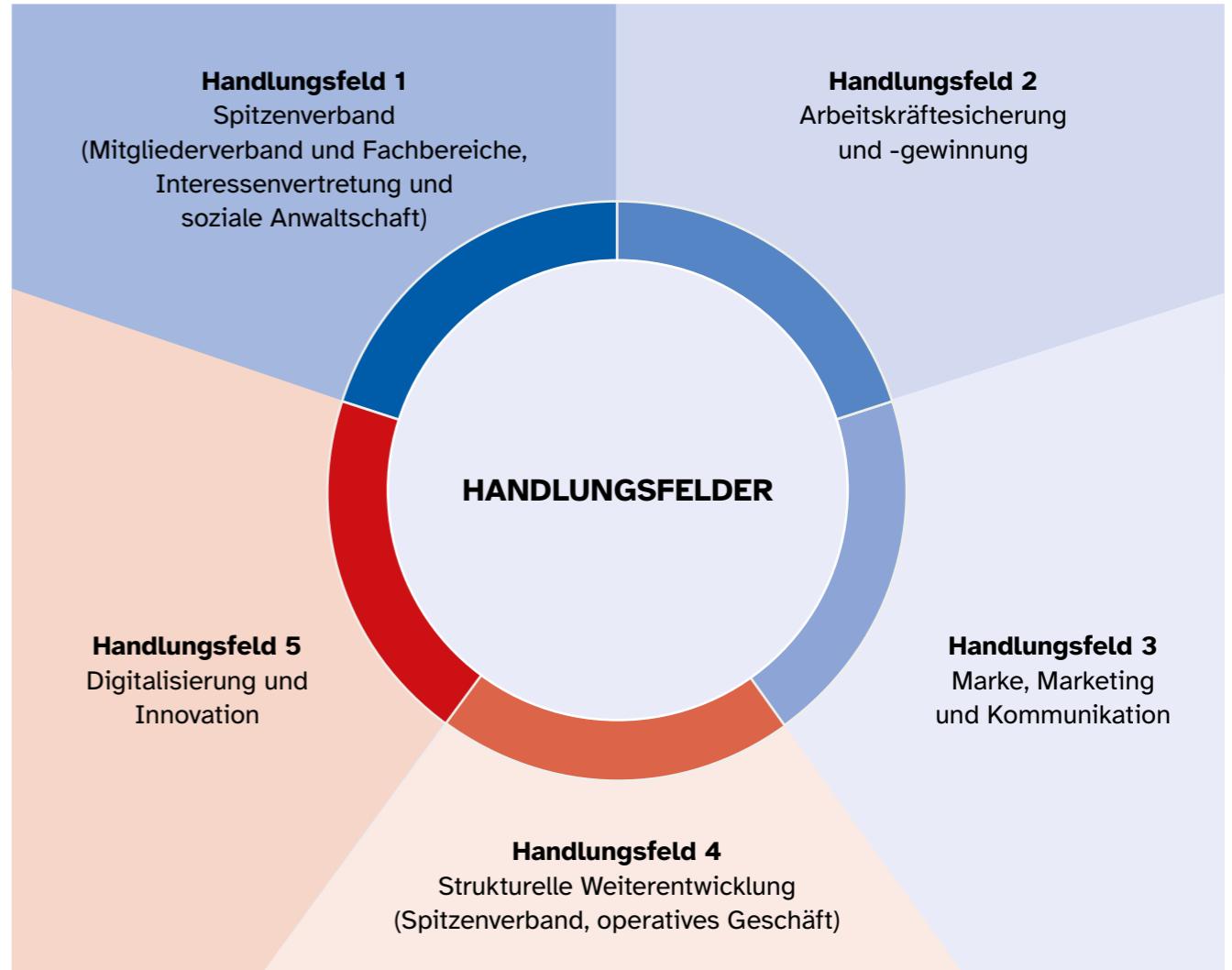
Die Arbeit in den Gruppen war geprägt von einem dialogischen Miteinander. Oftmals war es herausfordernd, operative Fragestellungen von strategischen Überlegungen klar zu trennen. Gerade diese Auseinandersetzung hat aber viele wertvolle Impulse hervorgebracht, welche in die konkrete Umsetzungsplanung einfließen. Denn in den

Workshops wurde die Zukunft des Paritätischen Niedersachsen nicht abstrakt verhandelt, sondern lebendig gestaltet. Hier ist ein Raum entstanden, in dem viele Perspektiven sichtbar wurden und ein gemeinsames Verständnis gewachsen ist. Die engagierte Mitarbeit aller Beteiligten hat den Prozess mit Leben gefüllt.

Eine zentrale Rolle übernahm in dieser Phase das Projektbüro: Es bereitete Informationen auf, strukturierte und moderierte die Sitzungen, dokumentierte Ergebnisse und passte Inhalte kontinuierlich an. Zwischen den Workshops wurden

die erarbeiteten Beiträge sorgfältig ausgewertet, Zwischenstände nachvollziehbar festgehalten und systematisch weiterentwickelt. So gelang es, den Prozess nicht nur verlässlich zu steuern und strukturiert voranzutreiben, sondern auch die Vielfalt der Stimmen zu bündeln und immer wieder Ausgleich zwischen unterschiedlichen Positionen zu schaffen.

Die Ergebnisse der Arbeiten waren dann die konkreten **strategischen Eckpunkte**, die unserem Verband zukünftig die Richtung geben.



4 Handlungsfelder

UNSERE STRATEGIE 2030

UNSERE STRATEGIE AUF EINEN BLICK

In den letzten Jahren haben wir gemeinsam einen wichtigen Schritt gemacht: Mit vielen engagierten Stimmen aus der Paritätischen Familie haben wir im Rahmen eines intensiven, beteiligungsorientierten Prozesses unsere Strategie 2030 entwickelt. Sie ist nicht das Ende eines Projekts, sondern der Anfang einer gemeinsamen Reise.

Die „Strategie 2030“ gibt uns Orientierung für die kommenden Jahre – als Spitzenverband, Arbeitgeber, sozialpolitischer Akteur und als solidarische Gemeinschaft der Paritätischen Familie. Sie richtet sich an alle, die mit uns tagtäglich daran arbeiten, soziale Arbeit in Niedersachsen möglich zu machen: verlässlich, solidarisch und wirksam.



WAS BEDEUTET DAS KONKRET FÜR UNSERE MITGLIEDSORGANISATIONEN?

- Mehr Nähe, mehr Beteiligung, mehr Austausch: Unsere neue regionale Struktur bringt den Spitzenverband näher an die Mitgliedsorganisationen. Austausch und Unterstützung finden wieder mehr auf Augenhöhe statt – persönlich, verbindlich, praxisnah.
- Bessere Rahmenbedingungen für soziale Arbeit: Wir stärken unsere politische Interessenvertretung – fundiert, wirksam und nah an den realen Bedarfen. So schaffen wir gemeinsam bessere Voraussetzungen für unsere tägliche Arbeit.
- Starke Marke, klare Botschaften: Ob in der Öffentlichkeit, gegenüber Politik oder potenziellen Fachkräften – unsere gemeinsame Marke macht uns sichtbarer und wirksamer.
- Arbeitskräfte sichern, soziale Arbeit gestalten: Als Spitzenverband stärken wir unsere Mitgliedsorganisationen mit Impulsen, Beratung und Vernetzung bei der Fachkräftegewinnung und der Entwicklung moderner Arbeitskulturen. Im Paritätischen fördern wir ein wertschätzendes Arbeitsumfeld mit klarer Führung, fairen Bedingungen und Raum zur Entfaltung.
- Gemeinsam lernen, gemeinsam wachsen: Mit neuen digitalen Angeboten, einem systematischen Wissensmanagement und gezielten Innovationen ermöglichen wir voneinander zu lernen – im Verband, in den Regionen und über Strukturen hinweg.

FÜNF STRATEGISCHE ZIELE BILDEN DAS HERZSTÜCK UNSERER STRATEGIE 2030:

1. Stärkung des Spitzenverbands vor Ort und auf Landesebene
2. Arbeitskräfte Sicherung als Zukunftsaufgabe
3. Starke Marke, klare Kommunikation
4. Strukturelle Weiterentwicklung – klar, verlässlich, regional
5. Zukunft gestalten – digital und innovativ

Diese fünf Ziele fassen zusammen, was wir erreichen wollen. Die konkreten Maßnahmen und Projekte dahinter entstehen ab der Mitgliederversammlung 2025 – wie schon im Prozess – **gemeinsam mit der Paritätischen Familie**. Denn nur wenn viele mitgestalten, kann Veränderung gelingen.

Die Strategie steht – jetzt beginnt ihre Umsetzung.

Die Entwicklung der Strategie 2030 war ein wichtiger Meilenstein – aber eben nur der Anfang. Jetzt geht es darum, unsere gemeinsamen Ziele Schritt für Schritt Wirklichkeit werden zu lassen.

In einem nächsten Schritt entsteht auf dieser Grundlage ein verbindlicher Masterplan, der klare Prioritäten setzt und den Weg der Umsetzung strukturiert. Dabei geht es nicht um alles auf einmal – sondern um gezielte Schritte, konkrete Projekte und die kontinuierliche Übersetzung strategischer Ziele in erlebbare Veränderungen.

Unsere Haltung dabei bleibt weiterhin klar: **offen, dialogisch, lernbereit**. Veränderung kann nur gemeinsam mit der Paritätischen Familie gelingen.

HANDLUNGSFELD 1 | SPITZENVERBAND: MITGLIEDERVERBAND UND FACHBEREICHE

Aufgrund der inhaltlichen Breite wurde das Handlungsfeld Spitzenverband von zwei Strategiegruppen bearbeitet, die sich auf die unterschiedlichen Kernaufgaben konzentriert haben: die Gruppe 1.1 mit Fokus auf Mitgliederverband und Fachbereiche und die Gruppe 1.2 mit dem Schwerpunkt Interessenvertretung und soziale Anwaltschaft.



Die Fachlichkeit des Landesverbands wurde immer wieder als Mehrwert hervorgehoben. Zugleich gab es gute Ideen für weitere Formate des Netzwerkens, z.B. auf lokaler Ebene, als auch für neue Formen der Informationsweitergabe bzw. des Informationsaustauschs. Dieses gilt es nun umzusetzen.“



Stefanie Akwa
Abteilungsleiterin Mitgliederbetreuung, Pflege,
Gesundheit und Integration
Paritätischer Wohlfahrtsverband Niedersachsen e.V.

Auftakt: Konstituierende Sitzung in der Gesamtgruppe SG 1 am 13.08.2024.

Workshops: Bis Ende November 2024 drei weitere Workshops, in denen die strategischen Ziele erarbeitet und geschärft wurden.

Vorgehen: In dem ersten Strategieworkshop wurden Leitthemen entwickelt, auf deren Grundlage im nächsten Workshop strategische Stoßrichtungen formuliert wurden, die dem Projektbeirat vorgestellt wurden. Im dritten Workshop wurden die strategischen Ziele festgelegt.

Strategiekonferenz: Auf der Strategiekonferenz am 29.01.2025 hat das Strategieteam die strategischen Ziele präsentiert. Der breite Beteiligungskreis, bestehend aus weiteren Vertreter*innen der Paritätischen Familie, hat die Ziele kritisch hinterfragt und diskutiert, sodass anschließend eine Finalisierung der Ziele vorgenommen wurde.

Zusammenfassung strategische Ziele

- Aktive **Beteiligung** und **Vernetzung** fördern (regelmäßige Austauschräume, effiziente Kooperation, Stärkung persönlicher Kontakte)
- Orientierung durch **Transparenz** und **Wissensmanagement** schaffen (einfacher Zugang zu Themen und Expert*innen, adressatengerechte Information, aktive Nutzung, fachliche Einordnung)
- **Mitgliedergewinnung** steigern (Monitoring Mitgliederzahlen, gemeinsame Verantwortung, Sichtbarkeit der Mitgliedschaft)
- **Netzwerk** und **Services** anbieten (Beratungsangebot zur Sicherung/Sanierung, nachhaltiges Refinanzierungsmodell mit Zusatzleistungen)

Der Paritätische Niedersachsen setzt alles daran, seine Mitglieder landesweit wie vor Ort nachhaltig zu stärken. Im Fokus: ein lebendiges Miteinander, das auf **Beteiligung, gegenseitiger Unterstützung und persönlicher Vernetzung** gründet. Wir wollen, dass alle Mitgliedsorganisationen sich als Teil einer starken Gemeinschaft erleben, in der Erfahrungen geteilt, Wissen weitergegeben und Herausforderungen gemeinsam gemeistert werden.



WAS BEDEUTET DAS KONKRET FÜR UNSERE MITGLIEDSORGANISATIONEN?

- **Mehr Nähe & Beteiligung:** Neue regelmäßige Austauschformate und persönliche Ansprechpersonen vor Ort schaffen Raum für echte Mitgestaltung und stärken das Miteinander im Verband.
- **Wissen, das ankommt:** Durch Transparenz, ein modernes Wissensmanagement und klare Strukturen finden Mitglieder leichter Zugang zu Wissen, Expert*innen und Unterstützungsangeboten.
- **Gemeinsam wachsen:** Die gezielte Mitgliedergewinnung stärkt die Vielfalt im Verband. Dabei wird die Sichtbarkeit der Mitgliedschaft erhöht und das Werben um neue Mitgliedsorganisationen zu einer gemeinsamen Aufgabe.
- **Starker Service:** Regionale Beratung, ergänzende Dienstleistungen und professionelle Prozesse stärken die Qualität der Arbeit vor Ort.

Transparenz spielt dabei eine zentrale Rolle: Klare Informationen, ein **modernes Wissensmanagement** und einfache Zugänge sorgen dafür, dass sich unsere Mitglieder gut orientieren und sich mit ihren Anliegen jederzeit gut aufgehoben fühlen.

Wichtig für den Fortbestand ist auch, **neue Mitgliedsorganisationen** für unsere Wertegemeinschaft zu **gewinnen**. Sie stärken nicht nur unsere fachliche und regionale Vielfalt, sondern erhöhen auch unsere politische und gesellschaftliche Wirkungskraft. Jede neue Mitgliedsorganisation bringt zusätzliche Expertise, Netzwerke und Gestaltungsmöglichkeiten ein – und trägt so dazu bei, dass wir unseren Auftrag auch in einem sich wandelnden Umfeld wirksam erfüllen können. Dafür werden wir gemeinsam – auf Landesebene und vor Ort – die Sichtbarkeit des Paritätischen weiter erhöhen, die Vorzüge einer Mitgliedschaft klar herausstellen und ein verlässliches Monitoring etablieren. So schaffen wir die Grundlage, um neue Partner*innen anzusprechen und langfristig für unser Netzwerk zu begeistern.

Unser Verband lebt von einem dichten Netz guter Kooperationen. Deshalb legen wir großen Wert auf aktives **Netzwerken**, den persönlichen Austausch und die verbindliche Zusammenarbeit über Fach- und Organisationsgrenzen hinweg. Gleichzeitig unterstützen wir unsere **Mitglieder professionell** und **partnerschaftlich**: Sei es durch Beratung, fachliche Begleitung oder passgenaue Dienstleistungen – immer mit dem Ziel, die Qualität der Arbeit vor Ort zu sichern und weiterzuentwickeln.

Damit dieses vielfältige Unterstützungsangebot dauerhaft gewährleistet werden kann, setzen wir uns für eine **faire Refinanzierung** ein. Gleichzei-

tig bieten wir bei Bedarf ergänzende, optionale Leistungen an, die den spezifischen Bedürfnissen unserer Mitglieder entsprechen.

So entsteht ein solidarisches und leistungsfähiges Netzwerk, das den Paritätischen Niedersachsen heute wie morgen trägt: offen für neue Impulse, stark in der gemeinsamen Verantwortung und klar ausgerichtet auf das Wohl der Menschen, für die wir gemeinsam arbeiten.

“

Der Strategieprozess hat die Vielfalt des Paritätischen deutlich zu Tage gebracht. Mit Hilfe der verschiedensten Perspektiven wurde neu gedacht, kreativ gearbeitet und neue Visionen geschaffen. Mir hat es riesig Spaß gemacht!

Katja Puhlmann
Geschäftsführerin
Johann und Erika Loewe-Stiftung



HANDLUNGSFELD 1 | SPITZENVERBAND: INTERESSENVERTRETUNG UND SOZIALE ANWALTSCHAFT

Als zweite Gruppe für das Handlungsfeld Spitzenverband hat sich die Strategiegruppe 1.2 mit den Themen Interessenvertretung und soziale Anwaltschaft auseinandergesetzt.



Es war sehr bereichernd, in einem intensiven Prozess gesellschaftliche und politische Veränderungen sowie neue Anforderungen zu antizipieren und daraus abzuleiten, wie der Paritätische als Spitzenverband auch im Jahre 2030 die Interessen seiner Mitglieder bestmöglich vertreten kann, um seinen Auftrag der sozialen Anwaltschaft zu erfüllen. In den vielen Diskussionen waren die unterschiedlichen Blickwinkel und Erfahrungen von Mitarbeiter*innen aus dem Paritätischen und den Mitgliedsorganisationen sowie der externe Input sehr spannend und wertvoll."



Dominik Baier

Abteilungsleiter Kinder, Jugend, Familie und Inklusion
Paritätischer Wohlfahrtsverband Niedersachsen e.V.

Auftakt: Konstituierende Sitzung in der Gesamtgruppe SG 1 am 13.08.2024

Workshops: Bis Ende November 2024 drei weitere Workshops, in denen die strategischen Ziele erarbeitet und geschärft wurden

Vorgehen: In dem ersten Strategieworkshop wurden Leitthemen entwickelt, auf deren Grundlage im nächsten Workshop strategische Stoßrichtungen formuliert, die dem Projektbeirat vorgestellt wurden. Im dritten Workshop wurden die strategischen Ziele festgelegt.

Strategiekonferenz: Auf der Strategiekonferenz am 29.01.2025 wurden die strategischen Ziele präsentiert und durch einen breiten Beteiligungskreis bestehend aus weiteren Vertreter*innen der Paritätischen Familie kritisch hinterfragt und diskutiert, sodass anschließend eine Finalisierung der Ziele vorgenommen wurde.

Zusammenfassung strategische Ziele

- **Finanzielle Absicherung der Arbeit im Gesundheits- und Sozialwesen und gesellschaftlichen Mehrwert** verdeutlichen
- **Sozial- und gesellschaftspolitische Agenda** entwickeln (Themenpriorisierung, schnelle Reaktion auf Entwicklungen)
- **Einbindung** von Betroffenen und Mitgliedern stärken (niedrigschwellige Zugänge, transparente Prozesse, Mitgestaltung, konkrete Verbesserungen)
- **Netzwerk** zu Politik und Verwaltung stärken (thematische Plattformen, externe Fachkompetenz, direkter Austausch, gemeinsame Positionen, Kampagnenfähigkeit)
- Strukturen zur **Interessenerhebung und Austausch** schaffen (Nähe zu Betroffenen nutzen)

Im Mittelpunkt steht die Überzeugung: Soziale Arbeit ist unersetzlich für den Zusammenhalt der Gesellschaft, sie muss **verlässlich finanziert und politisch unterstützt** werden. Deshalb machen wir uns mit klarer Haltung, Fachwissen und starker Stimme für die Interessen unserer Mitglieder und der von ihnen **begleiteten Menschen** stark.



WAS BEDEUTET DAS KONKRET FÜR UNSERE MITGLIEDSORGANISATIONEN?

- **Beteiligung, die wirkt:** Neue analoge und digitale Formate laden dazu ein, eigene Erfahrungen und Bedarfe unkompliziert in politische Positionen und Entscheidungen einzubringen – praxisnah, transparent und verbindlich.
- **Vor Ort sichtbar, landesweit vernetzt:** Durch gezielte Impulse aus der Region wird Interessenvertretung konkreter, schneller und wirksamer. Mitgliedsorganisationen können ihre Themen direkt in politische Prozesse einspeisen.
- **Mitgestalten statt nur beobachten:** Durch eine gemeinsam entwickelte sozial- und gesellschaftspolitische Agenda entstehen Orientierung, Rückhalt und ein klares Profil für den Paritätischen – getragen von den Stimmen der Basis.
- **Netzwerke mit Wirkung:** Der direkte Austausch mit Politik, Verwaltung und weiteren Akteuren wird gestärkt – für mehr Durchschlagskraft, bessere Lösungen und eine starke Lobby für soziale Themen.

Dazu ist es notwendig, gemeinsam eine verbindliche und **bedarfsoorientierte sozial- und gesellschaftspolitische Agenda** zu entwickeln, die unsere Prioritäten sichtbar macht. Dabei setzen wir auf den **direkten Austausch und die enge Einbindung** der Mitgliedsorganisationen sowie von Betroffenen. Ihre Erfahrungen und Perspektiven fließen über niedrigschwellige Beteiligungsformate direkt in die Positionen des Verbandes ein. So stellen wir sicher, dass unsere Themen praxisnah, aktuell und wirksam vertreten werden. Um unsere Anliegen wirksam zu vertreten, bauen wir ein belastbares und vertrauensvolles **Netzwerk zu Politik und Verwaltung** auf. Wir fördern den direkten Austausch und schaffen Räume, in denen Entscheidungsträger*innen, Fachleute, Mitgliedsorganisationen und Betroffene gemeinsam an Lösungen arbeiten können. Dafür etablieren wir themenspezifische Plattformen und beziehen bei Bedarf die Expertise von Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft ein. So sichern wir nicht zuletzt auch unsere Kampagnenfähigkeit – um dann entschieden zu handeln, wenn es notwendig ist.

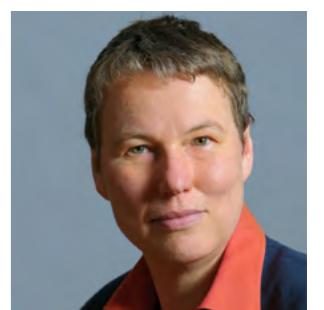
Wir wollen nah dran sein: an den Menschen, die Unterstützung brauchen, und an den Organisationen, die sich Tag für Tag für soziale Teilhabe einsetzen. Darum entwickeln wir Strukturen, um ihre **Bedarfe kontinuierlich zu erheben** und den **Austausch** innerhalb der Paritätischen Familie zu fördern. Die Nähe unserer Mitgliedsorganisationen zu den Betroffenen ist dabei eine wertvolle Ressource, die wir aktiv nutzen.

So gestalten wir eine Interessenvertretung und soziale Anwaltschaft, die Haltung zeigt, Wirkung entfaltet und gemeinsam mit allen Beteiligten für eine solidarische Gesellschaft eintritt.

“

Ich habe die Beteiligung der Ehrenamtlichen und Mitgliedsorganisationen als sehr ehrlich und ernst gemeint empfunden. Nach meiner Wahrnehmung gab es keine im Voraus beschlossenen Inhalte, sondern in einem offenen Prozess konnten sich alle auf Augenhöhe und gleichberechtigt einbringen. Gemeinsam wurde der Prozess vom Spirit getragen, etwas für eine gute Zukunft bewegen zu wollen. Gerade für den Paritätischen als großem Mitgliedsverband und Interessensvertretung ist dies aus meiner Sicht gut gelungen. Vielen Dank, dass ich dabei sein durfte.“

Eltje Jahnke
Vorständin
Kindertagesstätten- und Beratungs-Verband e.V. (KiB)



HANDLUNGSFELD 2 | ARBEITSKRÄFTESICHERUNG UND -GEWINNUNG

Erfolgreiche soziale Arbeit wird auch in der Zukunft nur mit engagierten und qualifizierten Mitarbeitenden möglich sein. Die Verfügbarkeit der notwendigen Arbeitskräfte dauerhaft abzusichern, wird vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung auf absehbare Zeit eine der zentralen strategischen Herausforderungen bleiben – dies wurde auch durch eine im Rahmen des Strategieprozesses durchgeführte Befragung der Mitgliedsorganisationen bestätigt.



Natürlich kamen bei diesem Thema alle Beteiligten mit konkreten Erfahrungen und speziellen Wünschen aufgrund der jeweiligen Organisationsperspektive in die Arbeitsgruppe.

Es war deshalb eine wirklich spannende Herausforderung für alle Beteiligten, einen Perspektivwechsel vorzunehmen und die Rolle des Spitzerverbandes 2030 zu diskutieren.

Ich fand die Diskussionen sehr motivierend und möchte unheimlich gerne einen Teil zur Umsetzung beitragen.“



Karsten Maul

Tarifkoordinator/Stellv. Abteilungsleiter
Kinder, Jugend, Familie und Inklusion
Paritätischer Wohlfahrtsverband Niedersachsen e.V.

Auftakt: Konstituierende Sitzung der Arbeitsgruppe am 12.08.2024

Workshops: Bis Ende November 2024 drei weitere Workshops, in denen die strategischen Ziele erarbeitet und geschärft wurden

Vorgehen: Im ersten Strategieworkshop wurden Leitthemen entwickelt, auf deren Grundlage im nächsten Workshop strategische Stoßrichtungen formuliert, die dem Projektbeirat vorgestellt wurden. Im dritten Workshop wurden die strategischen Ziele festgelegt.

Strategiekonferenz: Auf der Strategiekonferenz am 29.01.2025 wurden die strategischen Ziele präsentiert und durch einen breiten Beteiligungskreis bestehend aus weiteren Vertreter*innen der Paritätischen Familie kritisch hinterfragt und diskutiert, sodass anschließend eine Finalisierung der Ziele vorgenommen wurde.

werteorientierten Fundament und ihrem starken Netzwerk zugehörig fühlen, gerne arbeiten und ihre Potenziale entfalten können.

Zusammenfassung strategische Ziele

- **Werteorientierte Führungskultur** verankern (Fachimpulse, Lernkultur)
- **Arbeitgeberidentität** stärken und **Netzwerke** zur Arbeitskräftegewinnung schaffen (Attraktivität, Werteorientierung, Integration und Gewinnung neuer Mitarbeitender)
- Strategie auf vielfältige **Zielgruppen** ausrichten (gesundheitsorientierte Kultur, Migration & Vielfalt, Lebensphasenorientierung, neue Modelle, Inklusion)
- **Qualifikation und faire Arbeitsbedingungen** fördern (Netzwerke, Kooperationen, Kompetenzentwicklung)
- **Modernes Arbeiten** ermöglichen (Modellprojekte, Kultur der Veränderungsbereitschaft)

Wir wollen eine **Führungskultur** im Paritätischen etablieren, die von Vertrauen, Respekt und klarer Orientierung geprägt ist. Fachimpulse und eine gemeinsame Lernkultur helfen Führungskräften auf allen Ebenen, ihre Rolle bewusst wahrzunehmen und die Potenziale in ihren Teams zu entfalten. Dabei verstehen wir uns als lernendes Netzwerk innerhalb der Paritätischen Familie: Wir wollen voneinander lernen, Erfahrungen teilen und gute Ansätze gemeinsam weiterentwickeln.

Unsere **Arbeitgeberidentität** wächst aus diesem verbindenden Wertesystem. Wir möchten, dass alle, die beim Paritätischen tätig sind, sich zugehörig fühlen und stolz darauf sind, Teil der Paritätischen Familie zu sein. Deshalb arbeiten wir daran, unsere Attraktivität als Arbeitgeber weiter zu steigern, gute Rahmenbedingungen zu schaffen und neue Mitarbeitende erfolgreich zu integrieren. Ein besonderes Anliegen ist es uns, gemeinsam ein **starkes Netzwerk zur Gewinnung und Vermittlung von Arbeitskräften** für die Paritätische Familie aufzubauen.



WAS BEDEUTET DAS KONKRET FÜR UNSERE MITGLIEDSORGANISATIONEN?

- **Attraktiv als Arbeitgeber – sichtbar im Verbund:** Wir unterstützen unsere Mitgliedsorganisationen dabei, ihr Profil als werteorientierte und zukunftsfähige Arbeitgeber zu schärfen – mit klarer Identität, gemeinsamer Kommunikation und regionalen Netzwerken zur Fachkräftegewinnung.
- **Kompetenz sichern, Qualifizierung stärken:** Wir prüfen aktuell die Machbarkeit einer eigenen Paritätischen Akademie. In Kooperation mit externen Partnern sollen hier künftig passgenaue Weiterbildungsangebote und Lernräume für Mitarbeitende und Führungskräfte entstehen – praxisnah, zugänglich und abgestimmt auf die Bedarfe unserer Mitglieder.
- **Internationale Fachkräfte gewinnen und begleiten:** Wir engagieren uns gezielt für die Gewinnung und Integration von Fachkräften aus dem Ausland. Als Spitzenverband beraten, vernetzen und entwickeln wir unterstützende Strukturen – für eine gelebte Willkommenskultur im Verband.
- **Zukunftsorientiert arbeiten:** Wir schaffen Räume für neue Ideen und begleiten Modellprojekte, die modernes, flexibles Arbeiten ermöglichen. So fördern wir Veränderungsbereitschaft, digitale Kompetenzen und innovative Formen der Zusammenarbeit.

Wir wissen, dass eine zeitgemäße Personalstrategie vielfältig sein muss. Deshalb richten wir unsere Maßnahmen im Paritätischen auf unterschiedliche **Zielgruppen** aus: Wir fördern eine gesundheitsorientierte Kultur, schaffen neue Arbeitsmodelle und gestalten Arbeitsbedingungen, die sich an verschiedenen Lebensphasen orientieren. Zugeleich setzen wir uns aktiv für die Integration von Menschen mit Migrationsgeschichte und internationalen Fachkräften in der Paritätischen Familie ein und stärken inklusive Arbeitsumfelder.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der **Qualifizierung**. Wir wollen **faire Ausbildungs- und Arbeitsbedingungen** im Paritätischen bieten, kontinuierliches Lernen ermöglichen und die berufliche Weiterentwicklung fördern. Dazu entwickeln wir Netzwerke, schließen Kooperationen und bauen eigene Weiterbildungsstrukturen auf. So stellen wir sicher, dass alle Mitarbeitenden die Kompetenzen erwerben können, die sie für ihre Aufgaben und ihre persönliche Weiterentwicklung brauchen.

Auch hier gehen wir als Spitzenverband voran und unterstützen die Mitgliedsorganisationen dabei, passgenaue Fortbildungsangebote zu erhalten.

Zukunftsfähiges Arbeiten entsteht dort, wo Menschen bereit sind, Neues auszuprobieren und Veränderungen aktiv zu gestalten. Darum fördern wir digitale Kompetenzen und innovative Formen der Zusammenarbeit in der Paritätischen Familie. Modellprojekte helfen uns, Erfahrungen zu sammeln und zukunftsweisende Arbeitsmethoden zu entwickeln. Eine offene Kommunikation und eine Kultur der Mitgestaltung sorgen dafür, dass Veränderungen gemeinsam getragen werden.

So schaffen wir ein Arbeitsumfeld, das motiviert und Perspektiven eröffnet. Die Mitglieder der Paritätischen Familie werden ermutigt, ihre Erfahrungen zu teilen, voneinander zu lernen und sich dadurch in rasch verändernden Arbeitswelten als attraktive Arbeitgeber zu behaupten.



Es war sehr bereichernd, Teil der Strategiegruppe Fachkräfte sicherung zu sein. Im Laufe des Prozesses entstanden wertvolle Vorschläge für die Paritätische Strategie 2030, die einen echten Unterschied bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften machen werden. Gerade der lebendige – teils auch kontroverse – Austausch sowie die unterschiedlichen Herangehensweisen und Blickwinkel der beteiligten Organisationen haben entscheidend zu diesen Ergebnissen beigetragen.“

Lennart Walter
Fachberater Bildung und Europa
Paritätischer Wohlfahrtsverband Niedersachsen e.V.



HANDLUNGSFELD 3 | MARKE, MARKETING UND KOMMUNIKATION

Das Thema Marke, Marketing und Kommunikation hat vielfältige Anknüpfungspunkte zu den übrigen Handlungsfeldern – es wirkt unterstützend und befähigend. Dies hat sich auch im Verlauf des Prozesses gezeigt, sowohl im Hinblick auf die Außenwahrnehmung und öffentliche Sichtbarkeit des Paritätischen Niedersachsen (z. B. Arbeitgebermarken) als auch in Bezug auf die Qualität und Verlässlichkeit der verbandsinternen Kommunikation (z. B. Abstimmung sozialpolitischer Agenda – siehe Strategiegruppe 1.2).

Auftakt: Auftaktworkshop der Arbeitsgruppe am 30.01.2025

Workshops: Bis Mitte April 2025 drei weitere Workshops, in denen die strategischen Ziele erarbeitet und geschärft wurden

Vorgehen: In dem ersten Strategieworkshop wurden Leitthemen entwickelt, auf deren Grundlage im nächsten Workshop strategische Stoßrichtungen formuliert, die dem Projektbeirat vorgestellt wurden. Im dritten Workshop wurden die strategischen Ziele festgelegt.

Strategiekonferenz: Auf der Strategiekonferenz am 08.05.2025 wurden die strategischen Ziele präsentiert und durch einen breiten Beteiligungskreis bestehend aus weiteren Vertreter*innen der Paritätischen Familie kritisch hinterfragt und diskutiert, sodass anschließend eine Finalisierung der Ziele vorgenommen wurde.

Zusammenfassung strategische Ziele

- **Marke klar verankern** (Markenstrategie, Wort-Bild-Marke, Zugehörigkeit, Markenbotschafter)
- **Sichtbarkeit steigern** (konsistente Außen-
darstellung, strategische Öffentlichkeitsarbeit, 360°-Kommunikation, mediale Präsenz)
- **Zielgruppenbotschaften klar kommunizieren** (Kernbotschaften, konkrete Mehrwerte, emotionale Anknüpfung)
- **Kommunikationsdienstleistungen ausbauen** (Materialien, Beratung, Ideenpool, Best Practices)

Die **Marke** Der Paritätische Niedersachsen wird bis 2030 **landesweit klar verankert** sein – nach innen wie nach außen. Sie verbindet uns alle als Gemeinschaft und macht unsere Werte, unsere Vielfalt und unsere Haltung für die Menschen in Niedersachsen sichtbar. Wir setzen dafür auf eine verbindliche Markenstrategie, die konsequent in der gesamten Paritätischen Familie gelebt wird. Eine einheitliche Wort-Bild-Marke macht unsere Zugehörigkeit deutlich, stärkt die Wirkung nach außen und fördert das Gefühl, Teil einer starken



Wir leben in einer hochdynamischen Kommunikationsgesellschaft. Die starke Präsenz des Paritätischen Niedersachsens in der öffentlichen Wahrnehmung ist für den Erfolg der Verbandsarbeit auf allen Feldern unabdingbar.“



Jens Starkebaum
Pressesprecher/Abteilungsleiter
Grundsatzfragen und Kommunikation
Paritätischer Wohlfahrtsverband Niedersachsen e.V.



WAS BEDEUTET DAS KONKRET FÜR UNSERE MITGLIEDSORGANISATIONEN?

- **Gemeinsame Sprache – gemeinsames Ziel:** Klare Kernbotschaften mit emotionaler Kraft und konkretem Nutzen helfen dabei, die Werte und Leistungen der Paritätischen Familie überzeugend zu vermitteln – gegenüber allen Zielgruppen, nach innen wie nach außen.
- **Unterstützung, die ankommt:** Angeregt durch vielfache Bedarfsäußerungen entwickeln wir erweiterte Kommunikationsdienstleistungen, die Mitgliedsorganisationen bei ihrer Arbeit vor Ort gezielt entlasten können. So wird Öffentlichkeitsarbeit einfacher, wirkungsvoller und effizienter.
- **Identität, die verbindet:** Eine starke Marke stärkt das Wir-Gefühl und stiftet Identifikation. Alle, die im Paritätischen wirken, werden als Botschafter*innen sichtbar – und tragen gemeinsam dazu bei, dass unsere Vielfalt, Haltung und Solidarität gehört und gesehen werden.

Gemeinschaft zu sein. Mitarbeitende wie Mitgliedsorganisationen identifizieren sich mit dieser Marke und agieren gemeinsam als überzeugende Botschafter*innen der Paritätischen Familie.

Sichtbarkeit entsteht nicht von allein – sie wächst aus konsequenter, professioneller und strategischer Öffentlichkeitsarbeit. Deshalb gestalten wir unseren Auftritt nach außen konsistent und nutzen alle Kanäle, um unsere Botschaften wirksam zu platzieren. Mit einer „360-Grad-Kommunikation“, systematischer Medienarbeit und klaren Positionen **steigern** wir unsere Reichweite, erreichen relevante Zielgruppen und gewinnen öffentliches Vertrauen. Für alle, die wir ansprechen möchten – Politik, Gesellschaft, Medien, Klient*innen, Betroffene, Ehrenamtliche, Mitarbeitende und Mitgliedsorganisationen – entwickeln wir **differenzierte Kernbotschaften**. Diese Botschaften transportieren nicht nur Informationen, sondern schaffen emotionale und inhaltliche Anknüpfungspunkte. Wir zeigen, wofür wir stehen und welchen konkreten Mehrwert der Paritätische in Niedersachsen bietet.

Als Spitzenverband ist es unser Anspruch, unsere Mitglieder bei ihrer eigenen Kommunikation gezielt zu unterstützen. Darum **bauen** wir bedarfsgerechte, ggf. kostenpflichtige **Kommunikationsdienstleistungen** aus: Wir stellen Vorlagen und Materialien bereit, beraten in allen Fragen der Öffentlichkeitsarbeit und bieten passgenaue Schulungen an. Ein Ideenpool und ein Austausch guter Praxisbeispiele sorgen dafür, dass wir voneinander lernen und gemeinsam noch sichtbarer werden.

So wächst eine lebendige, starke Marke, die nach außen Orientierung gibt und nach innen Identität

stiftet. Sie verbindet uns als Paritätische Familie und macht uns zu einer erkennbaren, verlässlichen Stimme in Niedersachsen – für soziale Vielfalt, Teilhabe und Solidarität.



Stefanie Jäkel

Leiterin Abteilung Presse und Kommunikation/
Landespressesprecherin
SoVD-Landesverband Niedersachsen e.V.

„Unsere Zusammenarbeit war geprägt von Offenheit, Teamgeist und viel fachlichem Know-how – die Mitarbeit hat mir großen Spaß gemacht. Ich bin mir sicher, dass wir mit unseren Ergebnissen die Paritätische Familie in der Öffentlichkeit ein ganzes Stück nach vorne bringen.“

“

Es war inspirierend für mich zu sehen, wie viele unterschiedliche Perspektiven am Ende zu einem klaren Zielbild geführt haben. Ich hätte mir nie vorstellen können, dass Strategie so lebendig sein kann.“

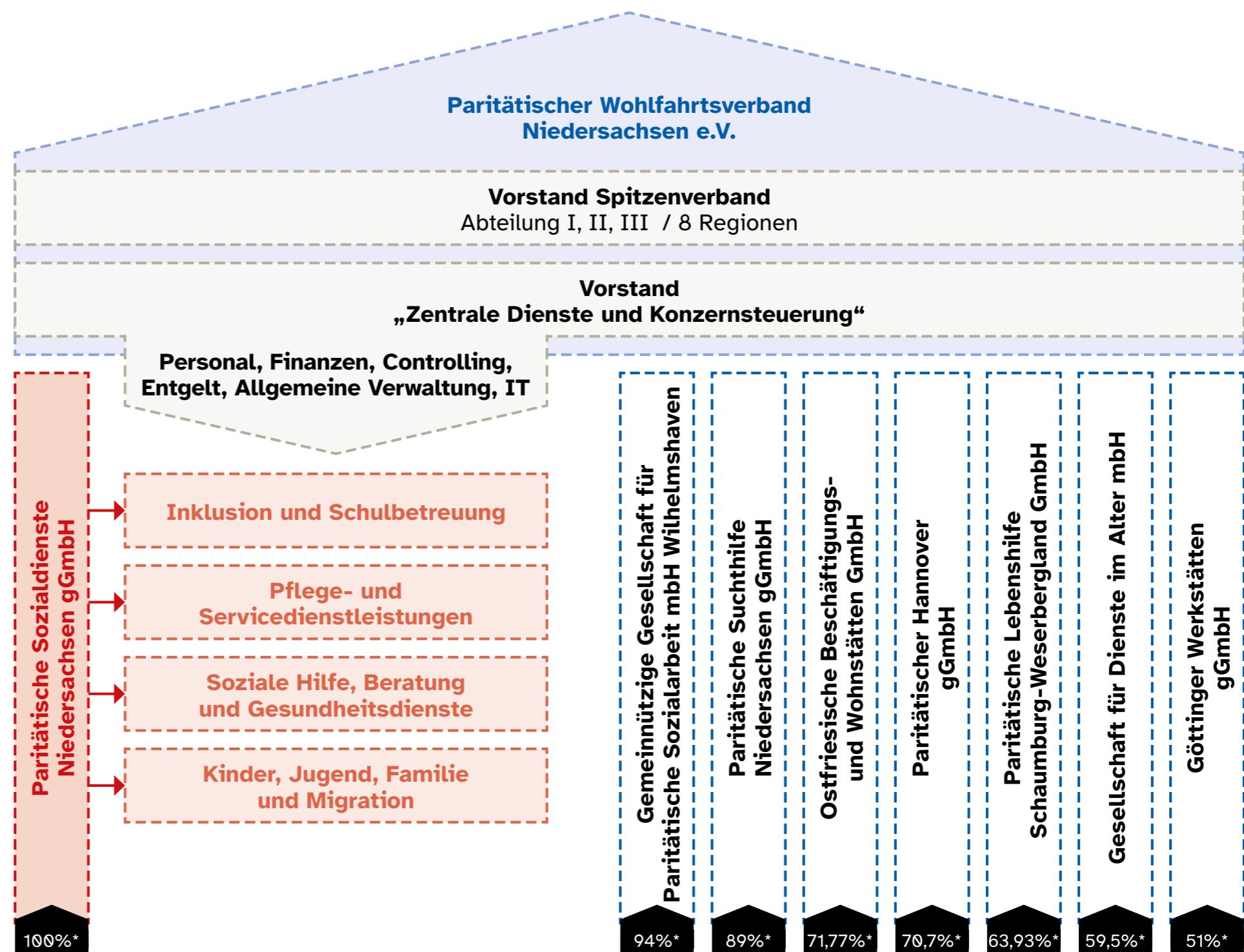


Martin Zeiss
Abteilungsdirektor Vertrieb | Marketing | Kultur
Gesellschaft für Dienste im Alter mbH (GDA)

HANDLUNGSFELD 4 | STRUKTURELLE WEITERENTWICKLUNG

Zur Sicherstellung der Strategieumsetzung bei wirtschaftlicher Nachhaltigkeit bedarf es zwingend einer konsequenten Weiterentwicklung und Professionalisierung der Organisationsstrukturen, Prozesse und Systeme. Dies erreichen wir nur mit einer Bündelung und Fokussierung unserer Expertise.

Dazu werden bis 2030 spitzenverbandliche Arbeit, zentrale Dienste und operatives Geschäft entflochten und in separaten Geschäftsbereichen verortet. Allein der Spitzenverband und die zentralen Dienste verbleiben dabei im e.V., das gesamte operative Geschäft wird in die Tochtergesellschaft „Paritätische Sozialdienste Niedersachsen gGmbH“ transferiert.



*Gesellschaftsanteile des Paritätischen Wohlfahrtsverband Niedersachsen e.V.

5 Zielbild Struktur gesamt

HANDLUNGSFELD 4 | STRUKTURELLE WEITERENTWICKLUNG: SPITZENVERBAND

Klarer Fokus: starke Präsenz vor Ort! Bereits zu Beginn des Strategieprozesses wurde deutlich, dass der Paritätische Niedersachsen vor einer wichtigen Weichenstellung steht: Nur durch Fokussierung und eine klare Trennung zwischen dem operativen Geschäft und der spitzenverbandlichen Arbeit vor Ort lässt sich sicherstellen, dass beide Aufgabenfelder ihre volle Wirkung entfalten können.

“

Mich hat beeindruckt, dass der Strategieprozess geprägt war von einer unglaublich konstruktiven Zusammenarbeit aller Stakeholder des Paritätischen. Kreative Ideen wurden erarbeitet. Aber auch alte Baustellen und aktuelle Herausforderungen des Verbandes wurden offen diskutiert und in neue Zukunftswägen geleitet.“



Florian König

Geschäftsführer

Lebenshilfe Braunschweig gemeinnützige GmbH
Mitglied des Verbandsrats des Paritätischen Niedersachsen

Strategiegruppe: Verbandsratsvorsitzende und -mitglied, Vorstandsvorsitzende, Abteilungsleitungen aus dem Bereich Spitzenverband, Regionalgeschäftsführung, Kreisverbandsgeschäftsführungen, Betriebsratsmitglied, Strategierreferentin, externe Beratung (conPrimo)

Prozessgestaltung: Schärfung und Weiterentwicklung des Zielbildes der regionalen Spitzenverbandsarbeit innerhalb der SG 4.1, Abgleich und Nachschärfung der Ergebnisse durch die Strategiegruppe 1 (Zusammenlegung SG 1.1 und 1.2)

Auftakt: Kick-Off-Workshop der Strategiegruppe am 10.02.2025 mit Sichtung erster Strukturüberlegungen, die als Ergebnis aus den Zielsetzungen der SG 1.1 und 1.2 vom Projektbüro entwickelt wurden. Erörterung des Regionenzuschnitts, der Personalressourcen, der Mitgliederbeteiligung in den Regionen, der Zusammenarbeit vor Ort mit den operativen Diensten und anschließender Schärfung der Ergebnisse

Workshops: Bis April 2025 ein Workshop der SG 4.1 und zwei Workshops der SG 1 zur Priorisierung und der Weiterentwicklung regionaler Strategien zur Umsetzung der Verbandsstrategie

Vorgehen: Ergebnisse wurden in mehreren Überarbeitungsschleifen konsolidiert und schrittweise von Regionenzuschnitt, Personalressourcen und Aufgabenschwerpunkten zum finalen Zielbild weiterentwickelt.

Einerseits gilt es, die spitzenverbandliche Interessenvertretung und das Wir-Gefühl vor Ort zu stärken. Insbesondere wurde auf den Roadshows mit den Kreisverbandsbeiräten der klare Auftrag formuliert, innerhalb der Strategie die Stärkung der Arbeit des Spitzenverbandes vor Ort in den Fokus zu nehmen. Dazu gehört, die Vernetzung der Mitgliedsorganisationen deutlich zu intensivieren und die sozialpolitische Interessenvertretung sichtbar und wirksam auszubauen. Andererseits braucht es Strukturen, um die Rolle des Verbandes als starken Anbieter eigener Dienste nachhaltig zu sichern.

Die Strategiegruppen 1.1 und 1.2 im Handlungsfeld Spitzenverband haben in Form strategischer Ziele die zukünftigen Anforderungen an die inhaltliche Arbeit herausgearbeitet. Zusätzliche Grundlage der sich anschließenden strukturellen Diskussionen waren nicht nur die Erfahrungen und Rahmenbedingungen vor Ort, sondern auch der Blick auf die Strukturierung anderer Landesverbände. All diese Erkenntnisse bilden das Fundament für die strukturellen Anpassungen des Geschäftsbereichs I, die nun sukzessive umgesetzt werden sollen.



Region	Dazugehörige Landkreise	Fläche (qkm)	Bevölkerung*	MOen
● Hannover	Hannover + Region	2.291	1.174.216	180
● Nord	Cuxhaven, Rotenburg (Wümme), Osterholz, Stade	6.060	698.246	55
● Mitte	Oldenburg, Diepholz, Ammerland, Nienburg, Verden, Wesermarsch, Delmenhorst	6.953	1.096.167	128
● West	Osnabrück, Grafschaft Bentheim, Emsland, Cloppenburg, Vechta	8.335	1.341.730	86
● Ost	Braunschweig, Salzgitter, Gifhorn, Wolfsburg, Helmstedt, Peine, Wolfenbüttel, Goslar	5.124	1.151.573	94
● Süd	Göttingen, Northeim, Holzminden, Hameln, Hildesheim, Schaumburg	6.392	1.121.781	148
● Nord-Ost	Lüneburg, Lüchow-Dannenberg, Uelzen, Heidekreis, Harburg, Celle	8.662	922.344	113
● Nord-West	Aurich, Wittmund, Friesland, Leer, Wilhelmshaven, Emden	3.857	652.464	69

* Stand: 2023

6 Zielbild Regionen Spaltenverband

Ausschlaggebend für die Bildung der acht Regionen war eine sorgfältige Abwägung verschiedener Faktoren. Die regionale Konzentration orientiert sich an zentralen Ballungszentren, um Präsenz und Erreichbarkeit zu sichern. Ebenso wurden die Zahl der ansässigen Mitgliedsorganisationen sowie regionale Gegebenheiten berücksichtigt. Weitere Kriterien zur Bildung praxisgerechter Zuschnitte waren die Bevölkerungsdichte, die geografische Fläche und die Wegstrecken, finanzielle Möglichkeiten und der Blick auf andere Landesverbände, die bereits vergleichbare Strukturen erfolgreich etabliert haben. Darüber hinaus war uns wichtig, dass die neuen Regionen den Rahmen für eine enge Teamarbeit und eine verlässliche gegenseitige Vertretung schaffen. So können wir Ressourcen bündeln, voneinander lernen und in allen Regionen dauerhaft handlungsfähig bleiben.

Die bisherigen Kreisverbände innerhalb der Regionen bleiben bestehen. Jede Region wird individuell nach dem jeweiligen Aufgabenumfang, der Komplexität und den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ausgestaltet und besetzt. Vorgesehen ist sukzessive je Region:

- Zwei bis vier Kreisverbandsgeschäftsführungen,
- eine Verwaltungs- bzw. Assistenzkraft in den Regionen zur Unterstützung der Geschäftsführungen,
- ein Beirat pro Kreisverband, der aus gewählten Mitgliedern besteht und als Kernstruktur für Identifikation, Verbindlichkeit und Beteiligung der Mitgliedsorganisationen fungiert.

Neue Formate der Beteiligung (insbesondere digital) sollen allen Mitgliedsorganisationen des Kreisverbandes mehr Beteiligung ermöglichen.

Kreisverbandsgeschäftsführungen und Beiräte: das starke Doppel vor Ort

Die Kreisverbandsgeschäftsführungen konzentrieren sich künftig ausschließlich auf spaltenverbandliche Aufgaben wie Vernetzung, Mitgliederbetreuung, Öffentlichkeitsarbeit und sozialpolitische Interessenvertretung.

Die Beiräte legen gemeinsam mit der Kreisverbandsgeschäftsführung Schwerpunkte und Themen fest, die für den jeweiligen Kreisverband bzw. die jeweilige Kommune besonders relevant sind. Sie unterstützen die Außenwahrnehmung des Verbandes auf Kreisebene, fördern das Wir-Gefühl als Paritätische Familie und beteiligen sich an Formaten und Regelstrukturen für Austausch, Abstimmung und Positionsbildung. Die Kreisverbandsgeschäftsführungen sind zentrale Motoren der Mitgliederarbeit und der sozialpolitischen Interessenvertretung vor Ort. Sie gestalten aktiv die Netzwerke, in denen die Paritätische Familie wirkt, und setzen wichtige Impulse für eine starke, solidarische Gemeinschaft. Dazu gehören insbesondere:

- **Vernetzung der Mitgliedsorganisationen:** Aufbau, Pflege und Weiterentwicklung von Kontakten zwischen den Mitgliedsorganisationen, um Synergien zu nutzen und gemeinsame Positionen zu stärken.
- **Gewinnung neuer Mitglieder:** Ansprache und Gewinnung neuer Organisationen und Initiativen, die die Werte und Ziele des Paritätischen teilen.
- **Initiierung von Projekten:** Entwicklung und Umsetzung innovativer Projekte, die auf aktuelle Bedarfe reagieren und die soziale Infrastruktur vor Ort bereichern.

- **Veranstaltungen:** Planung, Organisation und Durchführung von Veranstaltungen, die Austausch, Sichtbarkeit und Beteiligung fördern.
- **Zusammenarbeit mit anderen Akteuren:** Kooperation mit anderen Wohlfahrtsverbänden, Initiativen, Vereinen, Wirtschaft, Wissenschaft und weiteren relevanten Partnern zur Stärkung gemeinsamer Anliegen.
- **Vernetztes Arbeiten:** enge Zusammenarbeit mit den Angeboten und Diensten des Paritätischen vor Ort, um Ressourcen zu bündeln und das Angebot für die Menschen bestmöglich abzustimmen.

Mit diesem Engagement tragen die Kreisverbandsgeschäftsführungen entscheidend dazu bei, die Stimme der Paritätischen Familie in Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit wirkungsvoll zu vertreten und gleichzeitig den Zusammenhalt innerhalb der Mitgliedschaft zu stärken.

Schrittweise Umsetzung: Lernen in Pilotregionen
Die Einführung der neuen Struktur erfolgt stufenweise – beginnend mit Pilotregionen, in denen die Abläufe erprobt und die gewonnenen Erfahrungen später auf alle weiteren Regionen übertragen werden.

Parallel wird die Struktur des Spitzenverbands in der Landesgeschäftsstelle weiterentwickelt. So wird unter anderem die regionale Mitgliederbetreuung künftig direkt einer Abteilung im Spitzenverband zugeordnet.

Mit dieser Neustrukturierung schafft der Paritätische Niedersachsen die Grundlage, um seine satzungsgemäßen Aufgaben – Mitgliederservice, Mitglieder gewinnung und sozialpolitische Interessenvertretung – nicht nur auf Landesebene, sondern auch flächen deckend vor Ort wirksam und sichtbar deutlich intensiver als bisher wahrzunehmen.

“

Ich habe gern am Strategieprozess teilgenommen und mich dabei in verschiedene Gruppen eingebbracht. Besonders gut hat mir gefallen, neue Kontakte zu knüpfen und Zeit für einen intensiven Austausch zu haben. Die daraus entstandenen Ergebnisse fußen auf ausführlichen Diskussionen und Abstimmungen. Wir sind auf einem guten Weg.“

Heike Horrmann-Brandt
Kreisverbandsgeschäftsführerin Peine
Paritätischer Wohlfahrtsverband Niedersachsen e.V.



HANDLUNGSFELD 4 | STRUKTURELLE WEITERENTWICKLUNG: OPERATIVES GESCHÄFT

Die strukturelle Weiterentwicklung des operativen Geschäfts war mehr ein eigenständiger, kompletter Organisationsentwicklungsprozess als eine reine Strukturgestaltung – und entsprechend methodisch fundiert, iterativ und partizipativ gestaltet. Die strategische Neuausrichtung erfolgte mit Blick auf die zentralen Fragen des Strategieprozesses nach dem Prinzip „Struktur folgt Strategie“.



Die unterschiedlichen Ansichten und Betrachtungen von Vertreter*innen der Mitgliedsorganisationen und Mitarbeiter*innen des Paritätischen aus verschiedenen Bereichen haben immer zu anregenden und konstruktiven Diskussionen geführt, mit guten Ergebnissen. Die daraus entstandene Strategie wird es dem Paritätischen ermöglichen, sich gut auf die Zukunft vorzubereiten – sowohl im Bereich der Mitgliederbetreuung und sozialpolitischen Vertretung als auch im Bereich der eigenen Dienste.“



Michael Grothe-Laszewski
Regionalgeschäftsführer West
Paritätischer Wohlfahrtsverband Niedersachsen e.V.

Zentrale Steuerungsgruppe: Verbandsrats- und Betriebsratsvorsitz, Vorstand Wirtschaft und Finanzen, Regionalgeschäftsführungen, Stabsstellen, externe Beratung (conPrimo)

Arbeitsgruppen: Frühzeitig eingerichtet zu den Themen „Inklusionsassistenz“, „Pflege“ und „Sonstige Dienste“; Leitung durch Regionalgeschäftsführungen, interdisziplinär besetzt mit Betriebsratsvertreter*innen und erfahrenen Führungskräften und Mitarbeitenden aus dem operativen Bereich

Auftakt: Kick-Off-Workshop der Steuerungsgruppe am 21.01.2025 mit Mandatsklärung, Erfolgskriterien und vorläufiger Strukturierung

Prozessgestaltung: Festlegung eines verbindlichen Zeit- und Kommunikationsplans für Transparenz und einheitliche Linie

Workshops: Bis Juli 2025 fünf zentrale Steuerungssitzungen zur Priorisierung und strategischen Weiterentwicklung der Ergebnisse

Arbeitssitzungen: Je Arbeitsgruppe bis zu neun Termine plus ergänzende Fachgruppen zur vertieften Bearbeitung wirtschaftlicher Grundlagen, Zielbilder und Organisationsstrukturen

Vorgehen: Ergebnisse wurden in mehreren Iterationsschleifen konsolidiert und schrittweise von Organigrammen, Stellenprofilen, Konzepten und Businessplänen zum finalen Zieltbild weiterentwickelt.

Auch in der Strategiegruppe 4.2 wurde Wert auf eine umfangreiche Beteiligung der Mitarbeitenden gelegt. Beispiele sind Strategiekonferenzen, Landesfachtagungen und Mitarbeitendenversammlungen. In diesen konnten viele Perspektiven eingebracht und die Entwicklungen mitverfolgt werden (vgl. Kapitel 2). Fachlicher Austausch mit Fachanwält*innen, Steuerberater*innen und eine Rückkopplung mit dem Spitzenverband zur Abstimmung der Prozesse stellten sicher, dass die Lösung tragfähig ist – wirtschaftlich, rechtlich und organisatorisch.

Durch dieses methodisch stringente Vorgehen war es möglich, Strategie und Strukturen nicht nur abstrakt zu denken, sondern konkret mit dem Alltag und den Anforderungen unserer Dienste zu verbinden. Sowohl strategische als auch operativ-praktische Aspekte konnten miteinander verzahnt werden, um eine funktionierende Struktur zu entwerfen, die auch im betrieblichen Alltag realisierbar ist.

Die kontinuierliche Beteiligung der relevanten Gremien und die enge Verzahnung mit Rückmeldestrukturen haben maßgeblich zur Qualität und Akzeptanz der erarbeiteten Modelle beigetragen und schaffen die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung der geplanten Zielbilder im operativen Geschäft.

Zielstruktur und organisatorische Neuaufstellung

Im Zentrum der Strukturentwicklung steht die Entwicklung einer zukunftsfähigen, wirtschaftlich tragfähigen und steuerbar aufgebauten Struktur für die eigenen Dienste und Angebote. Statt einer rein hierarchisch geprägten Aufbauorganisation, setzen wir auf funktional gegliederte, effizient steuerbare Geschäftsbereiche, die sich eigenständig wirtschaftlich tragen können. Die neue Struktur folgt einem klaren Prinzip: Trennung zwischen Verbandsarbeit (Mitgliedervertretung, Interessenpolitik, Fachberatung) und operativer Leistungserbringung – und vor allem der Stärkung beider Seiten.

Was heißt „Pack & Ship“?

Dieses Vorgehen beschreibt den Prozess, zunächst alle Aufgaben, Ressourcen und Verantwortlichkeiten systematisch zu bündeln, transparent zuzuordnen und strukturell vorzubereiten (Pack), um sie anschließend geordnet in die Zielorganisation zu überführen und dort verbindlich zu verankern (Ship).

Um das zu erreichen, nutzen wir das „Pack & Ship“-Verfahren. Im ersten Schritt des Verfahrens („Pack“) werden die aktuell dezentral gesteuerten Dienste in thematisch zusammengehörigen Sparten gebündelt, damit die Angebote vor der Übergabe an die Tochter zukunftsfähig und wirtschaftlich tragfähig aufgestellt sind. Dies stellt ein zeitgemäßes, gängiges und notwendiges Verfahren für komplexe Umstrukturierungen dar und wurde bereits in anderen Landesverbänden des Paritätischen und in unseren Mitgliedsorganisationen erfolgreich vollzogen. Am Ende des Prozesses werden die operativen Geschäftsbereiche in

die bestehende Tochtergesellschaft Paritätische Sozialdienste Niedersachsen gGmbH (ehemals Gemeinnützige Gesellschaft für Paritätische Sozialarbeit Braunschweig mbH) integriert („Ship“). Diese Entscheidung wurde nach intensiver Prüfung und Diskussion mehrerer Varianten getroffen und bietet viele Vorteile, z. B.:

- **Aus einer Hand:** Aufgrund der Eigentümerstruktur und bestehender überregionaler Expertise in den zu übertragenden Geschäftsbereichen fiel die Auswahl auf die GGPS Braunschweig. Dadurch wird insbesondere sichergestellt, dass die Angebote und Mitarbeitenden zusammenhängend als Team verbleiben.
- **Synergien:** Eine einheitliche Markenführung, IT-Infrastruktur und zentrale Verwaltung (z. B. Personalabrechnung, Buchhaltung) können effizient genutzt werden und ermöglichen Skaleneffekte. Die Trennung von Spitzenverband und operativem Geschäft bleibt dennoch gewahrt.
- **Finanzielle Entlastung:** Die Liquidität bleibt geschont, da die neue Struktur keine Eigenmittelbindung in Gründungskapital oder Gesellschafterdarlehen erfordert.
- **Kosteneffizienz:** Die Einbindung in eine bestehende Gesellschaft reduziert Gründungs- und Verwaltungskosten und ermöglicht weiteren Spielraum zur Spezialisierung und Effizienzsteigerung.

Alternativ diskutierte Modelle, wie z. B. die Gründung neuer Gesellschaften oder „Enkeltöchter“, wären komplexer und aufwendiger in der Steuerung, Governance und Finanzierung. Die Nachteile, die diese Modelle mit sich bringen würden, sind deutlich stärker als mögliche Vorteile einer tariflichen und arbeitsrechtlichen Entkopplung.

Aus Sicht der Projektsteuerung ist daher die Wahl der GGPS Braunschweig als Trägereinheit pragmatisch, wirtschaftlich sinnvoll und strategisch überzeugend. Andere Szenarien wurden nach Prüfungen verworfen, da der Fokus des Landesverbandes künftig auf der Vertretung der Mitgliederinteressen liegt und eine Risikominimierung aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen (u. a. öffentliche Haushalte, externe Einflüsse ...) für den nachhaltigen Bestand des Verbandes geboten erscheint.

Unsere neue Struktur:

Vier starke Geschäftsbereiche

Im Laufe der Strukturentwicklung wurde eine Geschäftsbereichsstruktur mit vier Geschäftsbereichen entwickelt. Diese ist das Resultat der Arbeitstreffen, in denen die Arbeitsgruppe die Strukturen von Tochterunternehmen und Marktbegeleitern analysiert hat. Ziel ist die Reduktion der aktuellen Komplexität, die Trennung von Sozialpolitik und Diensten, sowie die marktwirtschaftliche Orientierung und Steuerung der Angebote.

Die interne Vernetzung und Identitätssicherstellung der Angebote wird über eine Kommunikationsmatrix mit festen Ansprechpartnern realisiert, die auf Kreisebene Angebote vernetzen und in den Regionen den Austausch mit der Sozialpolitik sicherstellen. Die Geschäftsbereichsstruktur basiert auf inhaltlichen Zusammenhängen, regionalen Verortungen, Leitungsspannen und wirtschaftlicher Eigenständigkeit.

Die Geschäftsbereiche in der Übersicht:



7 Zielbild Struktur operatives Geschäft

Eine Darstellung der erarbeiteten Organigramme finden Sie im Anhang.

Geschäftsbereich Inklusion und Schulbetreuung: Vielfalt begleiten, Teilhabe ermöglichen

In diesem Geschäftsbereich bündeln wir künftig die Themen Inklusionsassistenz, Schulrandbetreuung und Ganztags. Alle Dienste sind verlässlich refinanziert, weitgehend standardisierbar und erzielen positive Deckungsbeiträge. Zugleich gibt es einen hohen Personalbedarf und der Geschäftsbereich erfordert eine klare Steuerung der Qualität und Wirtschaftlichkeit.

Die neue Struktur schafft klare Verantwortlichkeiten: Die Position der Geschäftsbereichsleitung soll künftig die betriebswirtschaftliche Steuerung (inkl. Vergütungsverhandlungen), den Ausbau und die Weiterentwicklung des Geschäftsbereiches sowie die Führung des Stabes (bestehend aus Geschäftsbereichsentwicklung, zentralem Qualitätsmanagement inkl. Ausbildungsstandardisierung, fachspezifischer IT-Begleitung und Assistenz der Geschäftsbereichsleitung) verantworten. Zwei Regionenleitungen (Nord und Süd) sollen jeweils die zentralisierte Verwaltungsstruktur der Region und die Dienst- und Einsatzleitungen führen und werden der Geschäftsbereichsleitung disziplinarisch zugeordnet. Die Dienst- und Einsatzleitungen koordinieren und leiten fachlich bereits heute jeweils bis zu 90 Inklusionsassistenzen in einem Landkreis an.

Geschäftsbereich Pflege- und Servicedienstleistungen: Regional stark, gut vernetzt

Die Pflege zeigte zu Beginn des Prozesses aufgrund der defizitären Geschäftszahlen einen strukturellen Handlungsbedarf, der durch die Neustrukturierung in Sparten zielführend und mitarbeitendenorientiert durchgeführt werden kann.

Die neue Struktur sieht sog. „Pflegecluster“ vor: Ambulante Pflegedienste, Essen auf Rädern,

Hausnotruf, Servicewohnen und weitere Senioren- und serviceorientierte Dienste werden regional gebündelt, verzahnt und von den Pflegedienstleistungen der ambulanten Pflegedienste/Tagespflegen gesteuert. Dabei werden sie unterstützt durch Geschäftsbereichsentwickler*innen und technische Mitarbeiter*innen, welche sich um infrastrukturelle Aufgaben an den Standorten kümmern.

Eine zentrale Geschäftsbereichsleitung führt künftig den Geschäftsbereich und leitet die drei zu etablierenden Regionenleitungen (Nord, Süd, West). Jede Regionenleitung trägt die Verantwortung für die jeweilige Region, führt die bestehenden Leistungen der Dienste und ist für die Entwicklung der Regionen zuständig.

Geschäftsbereich Kinder, Jugend, Familie und Migration: Fürsorge und Perspektiven

Dieser Geschäftsbereich vereint pädagogische und sozialintegrale Angebote: Von Kindertagesstätten über Jugend- und Erziehungshilfen bis zu Migrationsdiensten und Wohnprojekten für Kinder. Die Leistungen stammen überwiegend aus dem bisherigen Kreisverband Cuxhaven.

Geführt wird der Geschäftsbereich künftig von einer Doppelspitze (Geschäftsbereichsleitung und stellvertretende Geschäftsbereichsleitung). Eine schlanke Struktur trägt dazu bei, dass der Verwaltungsaufwand vollständig refinanzierbar bleibt. Ziel ist eine wirtschaftlich tragfähige Struktur bei gleichbleibend hoher pädagogischer Qualität.

Geschäftsbereich Soziale Hilfen, Beratung und Gesundheitsdienste: Unterstützung, die ankommt

Dieser Geschäftsbereich beinhaltet künftig die gesellschaftlich besonders relevanten Sparten wie

„Soziale Hilfen“ – darunter Selbsthilfekontaktstellen und Freiwilligenagenturen und „Beratung“ – untergliedert in Frauenschutz und Schuldner- und Insolvenzberatung – sowie die Sparte „Heilmittel und Gesundheitsdienste“. Gesteuert wird der Bereich künftig durch eine zentrale Geschäftsbereichsleitung, die von fachlich spezialisierten Führungsstrukturen unterstützt wird:

- Die Sparte „Soziale Hilfen“ wird in vier räumliche Cluster mit je 6–8 Diensten untergliedert und von einer an die Geschäftsbereichsleitung berichtenden Leitungskraft geführt werden.
- In der Sparte „Beratung“ entstehen zwei Bereiche:
 - „Frauenschutz“ mit drei um die Frauenhäuser herum aufgebauten Clustern – mit direkter Anbindung an die Geschäftsbereichsleitung.



Im Erarbeitungsprozess konnte jeder seine Erfahrungen und sein Fachwissen einbringen. Jede Perspektive hatte Platz. Dies war manchmal anstrengend und zeitintensiv, aber auch sehr konstruktiv.“



Lena Reuter
Dienstleitung Inklusionsassistenz
Paritätischer Wohlfahrtsverband Niedersachsen e.V.

HANDLUNGSFELD 5 | DIGITALISIERUNG UND INNOVATION: DIGITALISIERUNG

Auch Digitalisierung zählt zu den zentralen Zukunftsthemen, die wir als Verband gemeinsam, vor- ausschauend und strategisch gestalten müssen. Sie bietet nicht nur vielfältige Potenziale für mehr Teilhabe, Effizienz und Innovation, sondern stellt uns zugleich vor die Aufgabe, neue Kompetenzen aufzubauen und den digitalen Wandel verantwortungsvoll zu steuern.



Die Digitalisierung ist und bleibt eine der größten Herausforderungen unserer Zeit - in dieser Herausforderung jedoch vielfältige Chancen und Potenziale zur Gestaltung der digitalisierten Sozialen Arbeit in Niedersachsen zu identifizieren, ist der SG Digitalisierung hervorragend gelungen. Am Ende wurde ein innovatives und umfassendes digitalisiertes Zukunftsbild für den Paritätischen Niedersachsen als Spitzenverband und die damit verbundene Paritätische Familie entworfen, das den Weg für diverse Maßnahmen in den kommenden Jahren ebnet. So wird es möglich, die Digitalisierung als mehrwertige Grundlage für eine resiliente Zukunftsentwicklung aller zu etablieren.“

Simon Domberg
Referent für Digitalisierung
Paritätischer Wohlfahrtsverband Niedersachsen e.V.



Auftakt: Auftaktworkshop der Arbeitsgruppe am 27.01.2025

Workshops: Bis Mitte April 2025 drei weitere Workshops, in denen die strategischen Ziele erarbeitet und geschärft wurden

Vorgehen: In den ersten beiden Strategieworkshops wurden Leitthemen entwickelt und ergänzt durch Inhalte aus dem Zielbild, sowie der Ziele der SG 1 und 2, auf deren Grundlage im nächsten Workshop eine Vision formuliert und daraus strategische Ziele gemeinsam entwickelt wurden. Vor dem letzten Workshop erfolgte eine Abstimmung der Zwischenergebnisse mit dem Projektbeirat.

Strategiekonferenz: Auf der Strategiekonferenz am 08.05.2025 wurden die strategischen Ziele präsentiert und durch einen breiten Beteiligungskreis bestehend aus weiteren Vertreter*innen der Paritätischen Familie kritisch hinterfragt und diskutiert, sodass anschließend eine Finalisierung der Ziele vorgenommen wurde.

Der Paritätische Niedersachsen und die gesamte Paritätische Familie gestalten aktiv eine nachhaltig digitalisierte Zukunft der Sozialwirtschaft. Unser Ziel ist es, den wachsenden Anforderungen einer digitalen Gesellschaft gerecht zu werden und unsere Mitgliedsorganisationen darin zu unterstützen, digitale Chancen konsequent zu nutzen. Die hier beschriebenen Ziele beziehen sich auf die Digitalisierungsstrategie des Spitzenverbands. Unsere internen Digitalisierungsziele, insbesondere mit Blick auf unsere operativen Dienste, werden im weiteren Prozess noch detailliert erarbeitet. Bereits jetzt denken wir Digitalisierung bei den Diensten von Beginn an mit. Die Strategieentwicklung im Bereich Digitalisierung wird im Rahmen der anstehenden Neu-Strukturierung systematisch fortgeführt.

Zusammenfassung strategische Ziele 5.1

- **Digitale Transformation gestalten** (mit umfangreichem Digitalisierungswissen, digitalen Innovationen und KI sowie digitaler Kultur)
- **Digitale Vernetzung stärken** (Partner- und Expert*innen-Netzwerke, barrierefreie Zugänge zur digitalen Paritätischen Familie, Technologiestandards, Ressourcenaustausch)
- **Interessenvertretung Digitalisierung** (Refinanzierung der Digitalisierung Sozialer Arbeit, sozial gerechte Digitalisierung und digitale Teilhabe für alle)
- **Alle Services und Prozesse digital** (neue digitale Unterstützungsangebote, E-Learning, Beratung zu Digitalisierung und KI, exklusive Digidienste)



WAS BEDEUTET DAS KONKRET FÜR UNSERE MITGLIEDSORGANISATIONEN?

- **Wissen, das weiterhilft:** Wir bündeln unser Digitalisierungswissen an einem zentralen Ort – aktuell, praxisnah und leicht zugänglich. So können Mitgliedsorganisationen jederzeit auf Know-how, Tools und Beispiele aus dem Verband zugreifen und digitale Kompetenzen gezielt aufbauen.
- **Digitale Beratung & Services:** Mit exklusiven Angeboten wie digitalen Sprechstunden, E-Learning, KI-gestützter Beratung und vernetzten Plattformen unterstützen wir unsere Mitglieder individuell – genau dort, wo Bedarf besteht.
- **Vernetzt statt allein:** Wir bringen Mitgliedsorganisationen mit Expert*innen, Partnern und anderen sozialen Trägern zusammen. So entstehen starke Netzwerke, in denen technologische Standards, hilfreiche Lösungen und Ressourcen geteilt werden können.
- **Gerecht digital – für alle:** Wir setzen uns politisch dafür ein, dass soziale Organisationen bei der Digitalisierung nicht abhängig werden. Dazu gehören eine faire Refinanzierung ebenso wie sozial gerechte Rahmenbedingungen und echte digitale Teilhabe für alle.

Im Mittelpunkt steht der klare Anspruch: Wir wollen gemeinsam mit der Paritätischen Familie die **digitale Transformation gestalten**. Wir bündeln Transformationswissen an einem zentralen, niedrigschwellig zugänglichen Ort und befähigen so zur Transformation. Dieses Wissen wird kontinuierlich aktualisiert, praxisnah aufbereitet und barrierefrei bereitgestellt, damit es zeit- und ortsunabhängig zur Verfügung steht. So schaffen wir eine Grundlage, auf der digitale Kompetenzen wachsen sowie innovative Ideen und eine gemeinsame digitale Kultur entstehen. Neue Instrumente wie Künstliche Intelligenz setzen wir gezielt ein, um Mitgliedsorganisationen bestmöglich zu informieren, zu beraten und zu qualifizieren.

Darüber hinaus wollen wir die **digitale Vernetzung stärken**: Wir bringen die Akteur*innen der Paritätischen Familie mit Partner*innen und Expert*innen aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zusammen. So entstehen starke Netzwerke, in denen Expertise gebündelt, einfache Zugänge geschaffen, Technologiestandards entwickelt und Ressourcen effizient geteilt werden. Diese Vernetzung ist entscheidend, um digitale Entwicklungen wirksam voranzutreiben und voneinander zu lernen.

Ein weiterer Schwerpunkt ist die **Interessenvertretung zu Digitalisierungsthemen** der Paritätischen

Familie. Wir treten ergänzend zu den Zielen der Interessenvertretung aus Handlungsfeld 1.2 entschieden dafür ein, dass die Digitalisierung der Sozialen Arbeit eine verlässliche Refinanzierung erhält. Damit verbunden streben wir nach sozial gerechter Digitalisierung, die Teilhabe in einer digitalen Welt für soziale Organisationen und deren Klient*innen ermöglicht. Für unsere Mitglieder und Tochtergesellschaften bieten wir ein breites Spektrum an **digitalen Services und Prozessen** an. Dazu gehört nicht nur die Mitgliedschaft beim Paritätischen Niedersachsen in digitaler Form mit allen dazugehörigen Prozessen, Zugängen sowie aktuellem Netzwerkwissen abzubilden. Sondern wir streben auch an, exklusive digitale Beratungsangebote, modernes E-Learning und digitale Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen, sofern eine Refinanzierung gesichert ist. So stellen wir sicher, dass Informationen und Unterstützungsangebote jederzeit verfügbar sind und wir konkrete Hilfe bei individuellen Herausforderungen leisten können.

Gemeinsam gestalten wir so eine Zukunft, in der digitale Teilhabe selbstverständlich ist, Innovationen konsequent genutzt werden und alle Mitgliedsorganisationen sowie Tochtergesellschaften optimal gerüstet sind, um Menschen in einer zunehmend digitalen Gesellschaft wirkungsvoll und nachhaltig digitalisiert zu begleiten.



Cord von Frieling
Stv. Geschäftsführer
Studentenwerk OstNiedersachsen

„Es sind die Strategien letztendlich erfolgreich, die Menschen mit Respekt da abholen, wo sie stehen und wirklich beteiligen. Wie? Sich immer wieder erden. Das haben wir bei unserer Arbeit versucht.“



Der Paritätische Niedersachsen hat es innerhalb der SG Digitalisierung geschafft, von Beginn an alle Perspektiven der paritätischen Familie in den Blick zu nehmen. Ein hohes Maß an Know-how bei den Teilnehmenden und ein abwechslungsreicher Methodenmix in der Moderation bereiteten mir in der Erarbeitung des Themas sehr viel Freude. Ich bin davon überzeugt, dass die Ergebnisse richtungsweisend für einen modernen Spitzenverband und Arbeitgeber sind.“



Matthias Sommerkorn
Geschäftsführer
Arbeitskreis für psycho-soziale Hilfen Braunschweig e.V.

HANDLUNGSFELD 5 | DIGITALISIERUNG UND INNOVATION: INNOVATION

Um als Verband eigene Antworten auf die Herausforderungen von morgen zu entwickeln, ist auch das Thema Innovation zentral in der strategischen Ausrichtung. In einer Zeit tiefgreifender gesellschaftlicher und technologischer Veränderungen wollen wir als Verband nicht nur reagieren, sondern Impulse setzen – mutig und kreativ wollen wir die Zukunft gestalten. Innovation bedeutet für uns, neue Denkweisen zu fördern, bestehende Muster zu hinterfragen und gemeinsam Lösungen zu schaffen, die nachhaltig wirken und einen echten Mehrwert für die soziale Praxis bieten.

Vorgehen: Die dritte Strategiekonferenz wurde dem Thema Innovation gewidmet. Über 70 Vertreter*innen der Paritätischen Familie haben einen Tag lang in unterschiedlichen Workshops mit verschiedenen Methoden das Thema Innovation erlebt, darüber diskutiert sowie Themen und erste Praxisideen entwickelt. Aus den Ergebnissen der Strategiekonferenz Innovation wurden die strategischen Ziele abgeleitet.

Zusammenfassung strategische Ziele 5.2

- **Innovationskultur fördern** (Offenheit für neue Denkansätze und Räume für Erprobung, Austausch und gemeinsames Lernen)
- **Rechtssicherheit schaffen** (Erläuterung rechtlicher Rahmenbedingungen zur Nutzung digitaler Innovationen, Orientierungshilfen bereitzustellen)
- **Finanzierungsmodelle und Allianzen entwickeln** (Finanzierung und Allianzen neu denken)
- **Innovations-Hub etablieren** (Plattform für Austausch, Impulse und Projekte)



Die Teilnahme an der Strategiekonferenz zu Innovationen war sehr lohnenswert und hat gezeigt, welches Potenzial in der Paritätischen Familie durch Vernetzung und einen offenen Austausch zu Ideen und Möglichkeiten vorhanden ist.“



Dr. Claus Aye
Abteilungsleiter ORG/IT
Paritätischer Wohlfahrtsverband Niedersachsen e.V.



WAS BEDEUTET DAS KONKRET FÜR UNSERE MITGLIEDSORGANISATIONEN?

- **Soziale Arbeit von morgen denken:** Wissenschaftliche Expertisen nutzbar machen und für die Praxis konzipieren.
- **Räume zum Ausprobieren:** Pilotprojekte und Modellvorhaben werden gezielt unterstützt.
- **Digitale Lösungen gemeinsam entwickeln und anwenden:** Vom Einsatz von künstlicher Intelligenz über Kundenmanagement-Systeme bis zu innovativen Kommunikations- und Lernformaten – wir geben fachlichen Input zum sinnvollen Einsatz von Technologien.
- **Sicherheit für mehr Digitalisierung:** Wir klären allgemeine rechtliche Rahmenbedingungen – z.B. beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz oder im Datenschutz – und stellen Orientierungshilfen bereit. So bieten wir unseren Mitgliedsorganisationen Sicherheit bei der Einführung neuer digitaler Tools.
- **Vielfalt von Methoden erlebbar machen und voneinander lernen:** Als Impulsgeber für eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur, agiles Management und kreative Methoden fördern wir die Verbreitung erfolgsversprechender Ansätze.
- **Zentrale Innovationsplattform:** Ein Innovations-Hub als zentrale Plattform soll Wissen, Best-Practice-Beispiele, Förderinformationen und Vernetzungsmöglichkeiten bereitstellen – für alle, die neue Ideen verfolgen.

Innovation beginnt mit Haltung. Deshalb setzen wir uns dafür ein, eine **lebendige Innovationskultur** in der gesamten Paritätischen Familie zu fördern. Dazu gehört die Offenheit für neue Denkansätze, die Lust auf Veränderung und der Mut, unbekannte Wege zu gehen. Wir wollen Räume schaffen, in denen Ideen wachsen dürfen: geschützte Erprobungsräume, kreative Lernsettings und inspirierende Austauschformate. Dazu gehören fachliche Foren und Veranstaltungen mit Expert*innen-Input genauso wie digitale Räume.

Digitale Technologien sind zentrale Treiber sozialer Innovation. Damit unsere Mitgliedsorganisationen diese Potenziale nutzen können, wollen wir gezielt **digitale Kompetenzen aufbauen und technische Grundlagen sowie Infrastruktur** stärken. Das beginnt bei praxisnahen Lernangeboten rund um digitale Werkzeuge, reicht über kollegiale Erfahrungsräume bis hin zur Unterstützung beim Aufbau einer leistungsfähigen digitalen Infrastruktur für unsere Mitgliedsorganisationen.

Innovative Ansätze werfen häufig neue rechtliche Fragen auf, beispielsweise beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz, beim Datenschutz oder in digitalen Beteiligungsformaten. Um hier Sicherheit zu schaffen, entwickeln wir gemeinsam mit Expert*innen **Orientierungshilfen und klären zentrale rechtliche Rahmenbedingungen**.

Gute Ideen brauchen Ressourcen: Zeit, Wissen, Netzwerke und Finanzierung. Gemeinsam mit unseren Mitgliedsorganisationen und Partner*innen wollen wir **tragfähige Projekte entwickeln** und neue Allianzen schmieden. Dabei denken wir strategisch: von Crowdfunding über Stiftungskooperationen bis zu struktureller Innovationsförderung durch Politik und Verwaltung. Innovation muss

verlässlich planbar und nachhaltig umsetzbar sein – auch finanziell.

Ein zentraler Baustein unserer Strategie ist der **Aufbau eines Innovations-Hubs**: eine Plattform für Austausch, Impulse, Vernetzung und gemeinsame Projekte. Hier können Ideen vorgestellt, weiterentwickelt und vernetzt werden. Der Hub soll inspirieren, verknüpfen und Unterstützung bieten – von Best-Practice-Beispielen über Tools und Methoden bis hin zu Beratung und Fachwissen. Wichtig ist uns: Der Hub lebt vom Mitmachen. Er ist offen für alle Organisationen, die neues Denken und gestalten wollen.

Wie die Strategie 2030 des Paritätischen Niedersachsen umgesetzt werden soll, wird im nächsten Kapitel näher betrachtet.



Bei der Strategiekonferenz Innovation hat es mich besonders begeistert, wie offen alle Beteiligten für neue Formate, Methoden und Veränderung waren. Innovation bedeutet neu und anders denken. Das war spürbar. Ich konnte viel für unsere Arbeit vor Ort mitnehmen und freue mich sehr auf die Innovationen für alle in der Umsetzung der Strategie 2030 unseres Spitzenverbandes.“

Tamara Ritter
Vorsitzende
Sprotte e.V.



DIE UMSETZUNG UNSERER STRATEGIE

DEN ORGANISATORISCHEN RAHMEN ANPASSEN

Nach vereinsrechtlicher Prüfung ist für die Umsetzung der Strategie **keine Satzungsänderung** notwendig. Eine Anpassung unserer **Kreisverbandsordnung** (KVO) ist ausreichend.

Konkret erfolgen folgende Anpassungen:

1. Streichung einzelner Aufgaben aus dem bisherigen Aufgabenkatalog der Kreisverbände zur Fokussierung auf die spaltenverbandliche Arbeit. In § I.2 der KVO entfallen die bisherigen Punkte:
 - „die Leistung eigener Sozial- und Jugendhilfe, soweit solche Dienste nicht ausreichend von den Mitgliedern geleistet werden“ (ehemals Ziff. I.2.4),
 - „Förderung der Selbsthilfe“ (ehemals Ziff. I.2.5),
 - „Erbringung von sozialen Dienstleistungen“ (ehemals Ziff. I.2.6).
2. Anpassung zur finanziellen Ausstattung der Kreisverbände zur Sicherstellung der notwendigen Ressourcen vor Ort. Die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Kreisverbände hängt künftig nicht mehr vom operativen Geschäft ab. In § II.1.6 KVO wird Satz 2 gestrichen, der bisher lautete:
 - „Dabei ist darauf hinzuwirken, dass die laufenden Aufwendungen des Kreisverbands aus eigenen Erträgen gedeckt werden.“

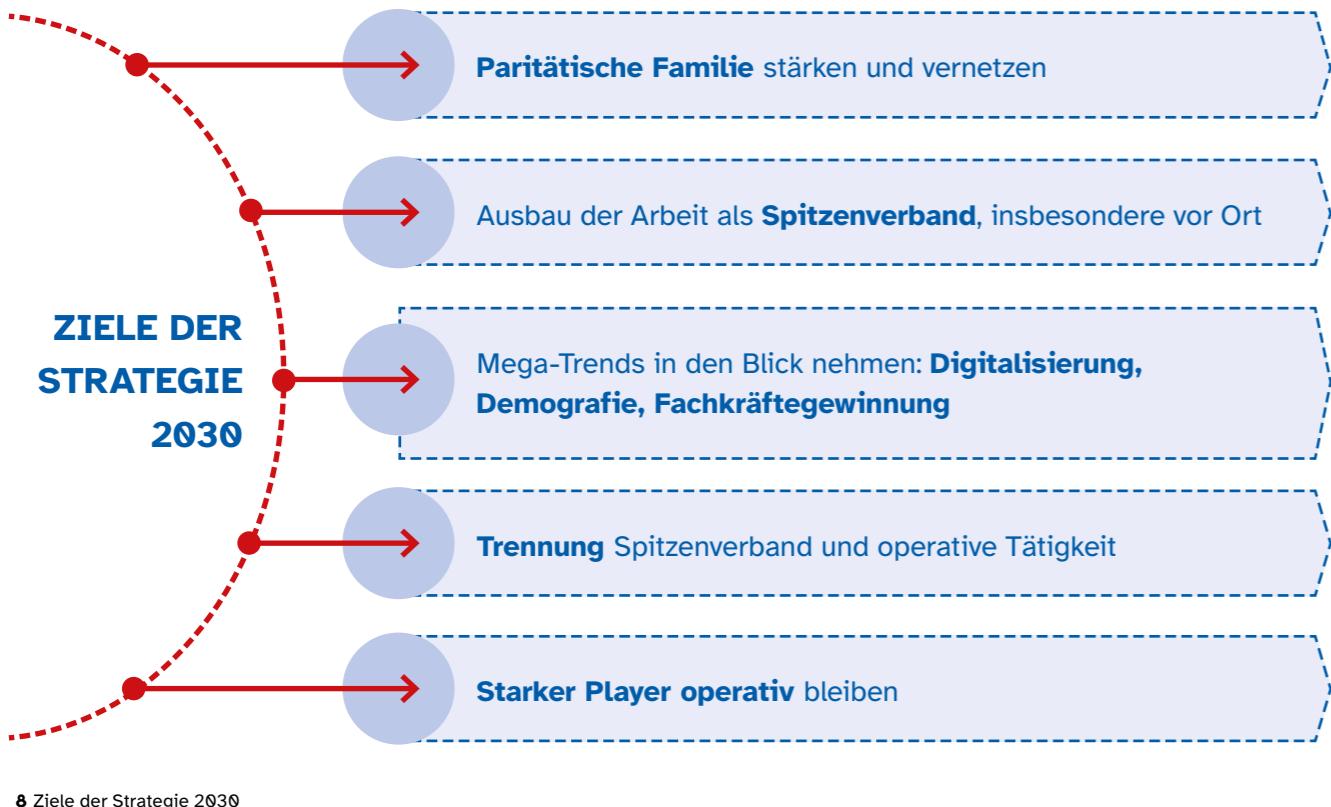
Mit der dargestellten Anpassung der KVO schaffen wir die Grundlage, um operative Aufgaben in Zukunft direkt auf Verbandsebene zu bündeln – so wie es in unserer Strategie vorgesehen ist.

AUSBLICK – WAS WIR JETZT TUN WERDEN

Mit der Verabschiedung unserer **Strategie 2030** haben wir einen wichtigen Meilenstein erreicht – und zugleich den Beginn einer neuen Etappe markiert. Gemeinsam haben wir in den vergangenen zwei Jahren intensiv, engagiert und mit großem Weitblick erarbeitet, wohin sich der Paritätische Niedersachsen entwickeln möchte. Dieser Prozess hat uns gezeigt: Die Kraft unserer Gemeinschaft, die Vielfalt unserer Mitgliedsorganisationen und die Leidenschaft unserer Mitarbeiter sind das Fundament, auf dem wir unsere Zukunft bauen.

Die kommenden Jahre werden geprägt sein von der **Umsetzung unserer ambitionierten Ziele**. Wir wissen nun, was wir erreichen wollen – und machen uns nun daran, die strategischen Ziele in **konkrete, operationalisierte Maßnahmen** zu übersetzen.

Schritt für Schritt werden wir diese Ziele mit Leben füllen. Dabei bauen wir auf **ein starkes Mit-einander**: Unsere Mitgliedsorganisationen in den Regionen sind von Beginn an beteiligt, die Kreisverbandsbeiräte werden bei der Ausgestaltung vor Ort eng eingebunden.



Unsere Strategie ist kein starres Konzept, sondern ein **lernender, fortlaufender Prozess**. Jede Phase baut auf der vorherigen auf. Regelmäßig werden wir in den Gremien des Verbandes über Fortschritte berichten, Erfahrungen teilen und gemeinsam evaluieren, welche Anpassungen notwendig sind. Die Operationalisierung und Konkretisierung unserer Ziele wird eng mit dem Verbandsrat abgestimmt. So bleibt die Umsetzung nicht nur legitimiert, sondern auch lebendig, praxisnah und getragen von der gesamten Paritätischen Familie.

Besonders wichtig ist uns, dass die **Transformation nicht nur Strukturen betrifft, sondern auch unsere Kultur**: Offenheit, Lernbereitschaft und gegenseitige Unterstützung wollen wir stärken und im Alltag verankern. Denn nur so kann die Strategie ihre volle Wirkung entfalten – für uns als Verband, für unsere Mitgliedsorganisationen und für die Menschen, die unsere Arbeit tagtäglich erleben.

Wir sind uns sicher: Mit dieser Haltung, mit dem Mut zur Veränderung und mit dem Engagement aller Beteiligten werden wir die Strategie 2030 erfolgreich umsetzen.

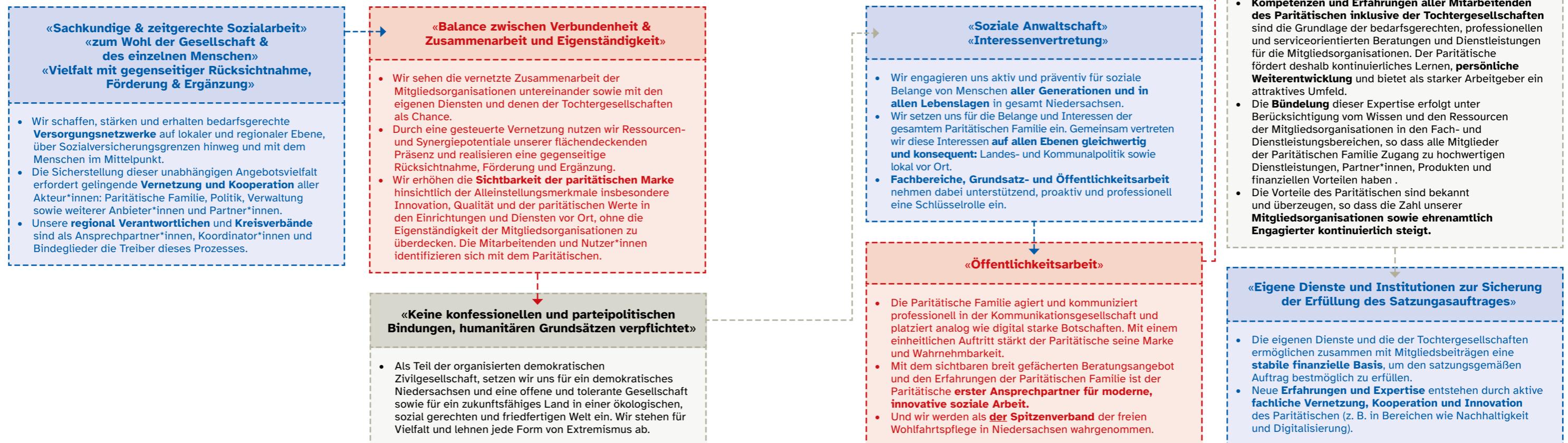
Unser herzlicher Dank gilt allen, die diesen Weg bisher mitgegangen sind und sich mit ihrer Perspektive und ihrer Expertise eingebracht haben: den Mitgliedern des Verbandsrates, den Vertreter*innen der Mitgliedsorganisationen und Tochtergesellschaften, den Beschäftigten in den Kreisverbänden und im Landesverband sowie dem Betriebsrat. Ihr Einsatz, Ihre Ideen und Ihr Vertrauen haben diesen Strategieprozess geprägt und ermöglicht – und werden auch die Umsetzung zu einem gemeinsamen Erfolg machen.

Lassen Sie uns nun gemeinsam den nächsten Schritt gehen. Wir freuen uns darauf, diesen Weg mit Ihnen allen zu gestalten – **für einen starken, modernen und wertebasierten Paritätischen Niedersachsen 2030**.

ANHANG

DAS AUSFÜHRLICHE ZIELBILD

Das ausführliche Zielbild basiert auf unserer Satzung. In den Überschriften sind Bestandteile der Satzung zu finden, die sich auf folgende Paragrafen der Satzung beziehen: 1.4 | 2.2 | 2.3 | 2. Aus den spezifischen Bestandteilen der Satzung wurden innerhalb der Zielbildworkshops gemeinsam mit der Paritätischen Familie Ziele erarbeitet. Diese finden sich im jeweiligen Kasten als Stichpunkte wieder.



9 Zielbild ausführlich

ÜBERBLICK ÜBER DIE STRATEGISCHEN ZIELE

Handlungsfeld 1 Spitzenverband: Mitgliederverband und Fachbereiche

Grundsatz: Wir schaffen durch gezielte Synergien und starke Kooperationen nachhaltige Mehrwerte, die unsere Mitgliedsorganisationen stärken und die Identifikation mit dem Paritätischen fördern. Wir leben den Mitgliederverband vor Ort und landesweit.

1. Wir fördern aktive Beteiligung und Vernetzung unserer Mitgliedsorganisationen, um das Engagement in der Paritätischen Familie zu stärken
 - a. Etablierung regelmäßiger Austauschräume für spezifische Anliegen
 - b. Effiziente Kooperation und Kollaboration innerhalb der Paritätischen Familie
 - c. Stärkung des persönlichen Kontakts

2. Wir schaffen mit Transparenz, Wissensmanagement und proaktiven Impulsen klare Orientierung für die Paritätische Familie

- a. durch einfachen und schnellen Zugang zu a) aktuellen Themen, Informationen und Entwicklungen und b) internen und externen Expert*innen
- b. Einfacher und adressatengerechter Zugang zu Informationen
- c. Förderung der aktiven Nutzung und Weitergabe von Informationen und Positionen
- d. Fachliche Einordnung und Analyse von Informationen

3. Wir steigern die Mitgliederzahl, indem wir gezielte Maßnahmen zur Gewinnung neuer Mitgliedsorganisationen ergreifen

- a. Etablierung eines Monitorings für Mitgliederzahlen

- b. Förderung gemeinsamer Verantwortung der Paritätischen Familie für die Mitgliederengagement
- c. Erhöhung der Sichtbarkeit der Mitgliedschaft

4. Wir bieten ein bedarfsgerechtes und leistungsfähiges Netzwerk qualifizierter Dienstleister, professioneller und bedarfsgerechter Services sowie zusätzliche finanzielle Ressourcen für die Paritätische Familie
 - a. Implementierung eines Beratungsangebots für Mitgliedsorganisationen zur Unterstützung bei Sicherung und Sanierung
 - b. Entwicklung eines nachhaltigen Refinanzierungsmodells mit fairen Beiträgen für unsere Dienstleistungen und der Option von Zusatzleistungen

Handlungsfeld 1 Spitzenverband: Interessenvertretung und soziale Anwaltschaft

Grundsatz: Wir fördern durch aktive Präsenz, gezielte Durchdringung und enge Zusammenarbeit die Interessenvertretung der Paritätischen Familie und gestalten die soziale Anwaltschaft bedarfs- und beteiligungsorientiert und das sowohl auf lokaler als auch auf Landesebene.

1. Wir setzen uns für eine auskömmliche finanzielle Absicherung der Arbeit im Gesundheits- und Sozialwesen ein und verdeutlichen den gesellschaftlichen Mehrwert dieser Arbeit

2. Wir entwickeln und etablieren gemeinsam mit der Paritätischen Familie und Betroffenen eine bedarfsoorientierte, verbindliche sozial- und gesellschafts- politische Agenda und positionie-

ren den Paritätischen als führenden Akteur in diesen Fragen

- a. Erhöhung der Wirksamkeit durch die Priorisierung von Themen
- b. Schnelle Reaktion auf aktuelle Entwicklungen

3. Wir stärken die Einbindung von Betroffenen und Mitgliedsorganisationen in spitzenverbandliche Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse und lassen ihre Perspektiven und Bedarfe wirksam in die Interessenvertretung und soziale Anwaltschaft einfließen
 - a. Schaffung von niedrigschwelligen Zugängen, transparenten Prozessen und Mitgestaltungsmöglichkeiten
 - b. Erzielen von lösungsorientierten Ergebnissen sowie konkreten und nachhaltigen Verbesserungen

4. Wir stärken unser vertrauensvolles und belastbares Netzwerk zu Politik und Verwaltung, um Anliegen wirksam zu vertreten und politische Entscheidungsprozesse gemeinsam mit Mitgliedsorganisationen sowie Betroffenen aktiv mitzugesten
 - a. Etablierung themenspezifischer Plattformen
 - b. Einbringen von Fachkompetenzen externer Partner*innen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft
 - c. Ermöglichung eines direkten Austauschs mit Politik und Verwaltung
 - d. Entwicklung gemeinsamer Positionen
 - e. Sicherung der Kampagnenfähigkeit

5. Wir etablieren Strukturen zur kontinuierlichen Erhebung der Interessen und Probleme unserer Mitgliedsorganisationen sowie der Betroffenen und fördern den aktiven Austausch innerhalb der Paritätischen Familie

- a. Nutzung der Nähe der Mitgliedsorganisationen zu den Betroffenen

Handlungsfeld 2 Arbeitskräfte sicherung und -gewinnung

1. Wir verankern eine werteorientierte Führungskultur und verdeutlichen die Vorteile des starken Netzwerks der Paritätischen Familie
 - a. Unterstützung durch Fachimpulse zu Führungsthemen
 - b. Förderung einer gemeinsamen Lernkultur
2. Wir stärken unsere Arbeitgeberidentität, fördern das Zugehörigkeitsgefühl zur Paritätischen Familie und bauen ein gemeinsames Netzwerk zur Gewinnung und Vermittlung von Arbeitskräften auf
 - a. Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber
 - b. Paritätisches Wertesystem bietet Orientierung
 - c. Erfolgreiche Integration von neuen Mitarbeitenden
3. Wir richten unsere Strategie zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden gezielt auf vielfältige Zielgruppen aus
 - a. Stärkung einer gesundheitsorientierten Kultur
 - b. Integration von Menschen mit Migrationsgeschichte und internationaler Arbeitskräfte
 - c. Ausrichtung von Arbeitsbedingungen anhand einer Lebensphasenorientierung
 - d. Schaffung neuer Arbeitsmodelle
 - e. Ausweitung inklusiver Arbeitsumfelder
4. Wir bieten faire Ausbildungs- und Arbeitsbedingungen und fördern die Qualifikation der Mitarbeitenden der Paritätischen Familie durch eigene und kooperative Weiterbildungsangebote

Handlungsfeld 4 Strukturelle Weiterentwicklung (Kurzversion des Organigramms)

- a. Entwicklung von Netzwerken
- b. Schließung von Kooperationen und Aufbau von Weiterbildungsstrukturen
- c. Kontinuierliche Weiterentwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen

- 5. Wir fördern modernes und zeitgemäßes Arbeiten durch offene Kommunikation, digitale Kompetenz und innovative Zusammenarbeit in der Paritätischen Familie
 - a. Umsetzung von Modellprojekten zur Entwicklung zukunftsfähiger Arbeitsmethoden und Technologien
 - b. Stärkung einer Kultur der Offenheit gegenüber Veränderungen und deren Mitgestaltung

Handlungsfeld 3 Marke, Marketing und Kommunikation

- 1. Die Marke „Der Paritätische Niedersachsen“ ist 2030 landesweit bekannt und ist nach innen und außen klar wiedererkennbar
 - a. Umsetzung einer Markenstrategie
 - b. Nutzung einer Wort-Bild-Marke innerhalb der Paritätischen Familie
 - c. Zugehörigkeit zur Paritätischen Familie ist sichtbar und stärkt die Wirkung nach außen sowie die Identifikation nach innen
 - d. Mitgliedsorganisationen und Mitarbeitende identifizieren sich mit der Marke und agieren als aktive Markenbotschafter

- 2. Wir haben die Sichtbarkeit des Paritätischen Niedersachsen deutlich gesteigert
 - a. Konsistente Gestaltung der Außendarstellung
 - b. Konsequente Umsetzung einer professionellen, strategischen und kanalspezifischen Öffentlichkeitsarbeit gemeinsam mit der Paritätischen Familie
 - c. Erhöhung der Reichweite durch 360°-Kom-

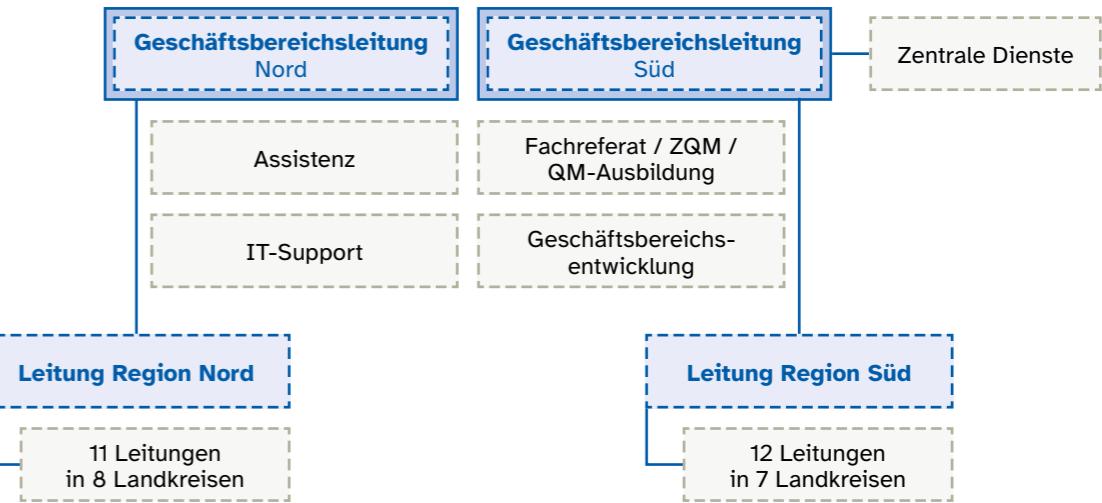
- munikation und eine systematische Medienarbeit
- d. Erreichung von relevanten Zielgruppen und mediale Präsenz durch Positionen und Beiträge

- 3. Wir haben für alle relevanten Zielgruppen klare Botschaften entwickelt und kommunizieren diese konsequent
 - a. Differenzierte Kernbotschaften für Politik, Mitgliedsorganisationen, Gesellschaft, Medien, Klient*innen, (potenzielle) Mitarbeitende und Ehrenamtliche
 - b. Kommunikation konkreter Mehrwerte
 - c. Etablierung emotionaler und inhaltlicher Anknüpfungspunkte

- 4. Wir haben bedarfsgerechte Kommunikationsdienstleistungen für die Paritätische Familie aufgebaut und stärken ihre Sichtbarkeit durch Kooperationen und gemeinsame Aktivitäten
 - a. Bereitstellung von Materialien und diversen Vorlagen sowie Durchführung von Beratung und Schulungen zur Öffentlichkeitsarbeit (ggf. exklusive Dienstleistung)
 - b. Etablierung eines Ideenpools und von Best Practices

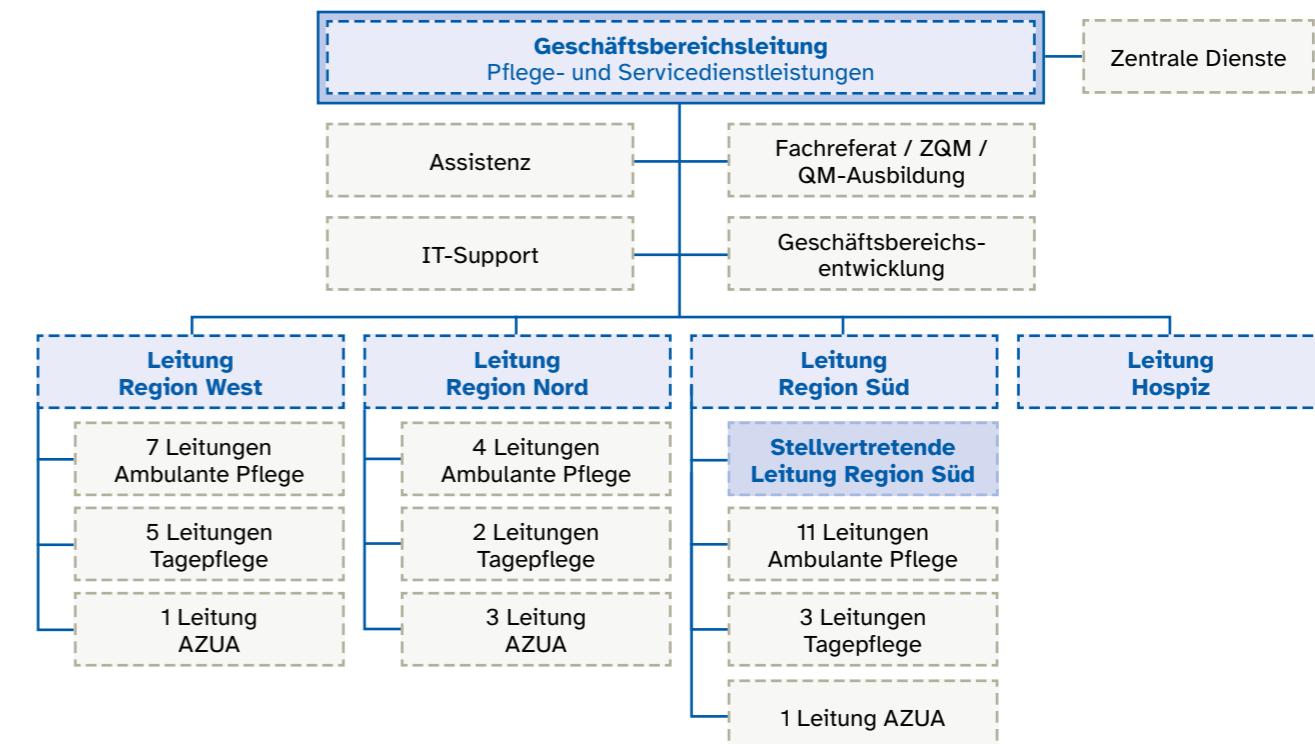
INKLUSION UND SCHULBETREUUNG

KURZVERSION DES ORGANIGRAMMS



PFLEGE- UND SERVICEDIENSTLEISTUNGEN

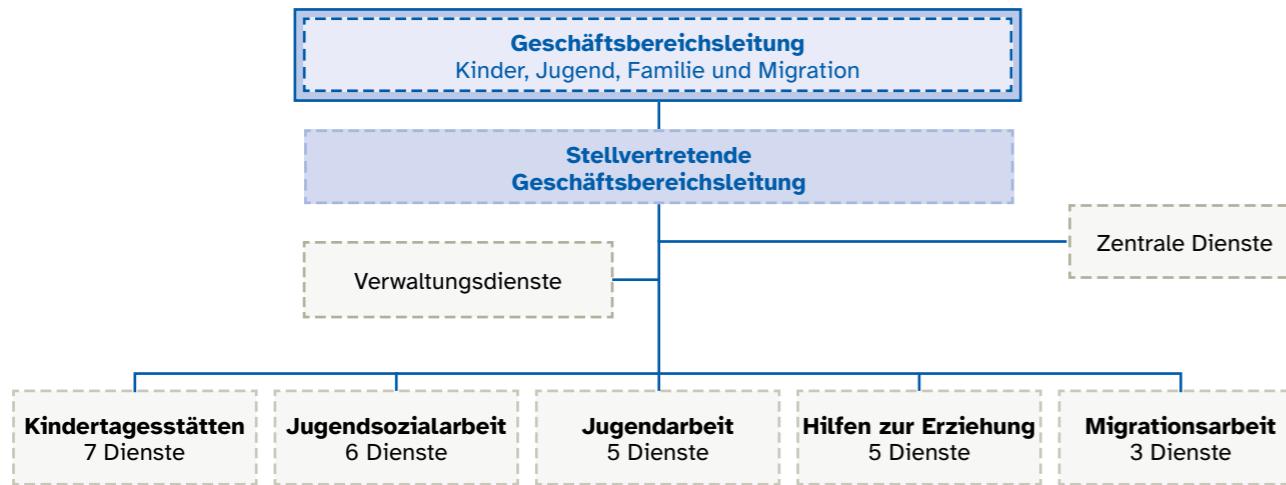
KURZVERSION DES ORGANIGRAMMS



Handlungsfeld 4 Strukturelle Weiterentwicklung (Kurzversion des Organigramms)

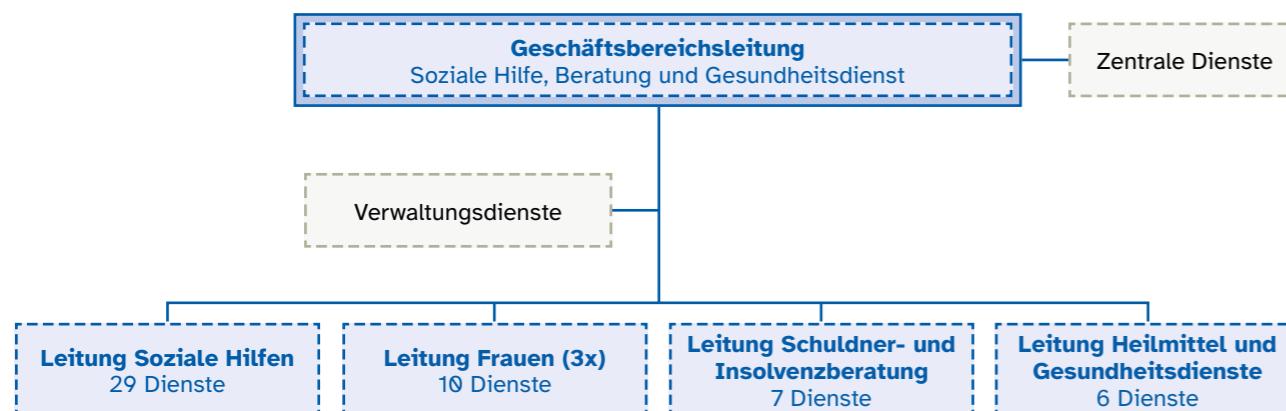
KINDER, JUGEND, FAMILIE UND MIGRATION

KURZVERSION DES ORGANIGRAMMS



SOZIALE HILFEN, BERATUNG UND GESUNDHEITSDIENSTE

KURZVERSION DES ORGANIGRAMMS



Handlungsfeld 5 Digitalisierung und Innovation: Digitalisierung

1. Wir unterstützen und befähigen die Paritätische Familie zur digitalen Transformation für eine nachhaltige Zukunft in einer digitalisierten Gesellschaft
 - a. Sammlung und Angebot von Wissen zur digitalen Transformation ist stets aktuell, qualitativ hochwertig, niedrigschwellig, zeit-, orts- und personenunabhängig sowie papierlos, bedarfsoorientiert und über verschiedene Kanäle und Medien erreichbar
 - b. Nutzung des Digitalisierungswissens als Basis für innovative digitale Instrumente wie bspw. KI zur bestmöglichen Information, Befähigung und Beratung der Paritätischen Familie
 - c. Förderung von digitalen Kompetenzen und einer digitalen Kultur in der Paritätischen Familie
 - d. Wirkung als Leuchtturm und Multiplikator für digitale Innovationen innerhalb und außerhalb der Paritätischen Familie
2. Wir nutzen und priorisieren den digitalen Weg zur Vernetzung der Paritätischen Familie, um größtmögliche Synergien und Mehrwerte zu schaffen
 - a. Vernetzung von Digitalisierungspartner*innen und -expert*innen aus der Paritätischen Familie, der Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft
 - b. Schaffung barrierefreier Zugänge, um vollwertige digitale Teilhabe in der Paritätischen Familie zu ermöglichen
 - c. Entwicklung gemeinsamer Technologiestandards für effiziente Digitalisierung der Paritätischen Familie
3. Wir sind kompetente Interessenvertreter für alle Digitalisierungsthemen der Paritätischen Familie
 - a. Stärkung des Stellenwerts und Forderung einer Refinanzierung digitaler Innovationen in der Sozialwirtschaft
 - b. Förderung einer sozial gerechten Digitalisierung für Klient*innen und Gesellschaft
 - c. Unterstützung der Paritätischen Familie auf ihrem Weg, ihre Klient*innen für die Teilhabe an der digitalen Gesellschaft zu befähigen
4. Wir bieten alle Services für die Parätische Familie und die damit verbundenen Prozesse digital an
 - a. Etablierung von digitalen Unterstützungsangeboten und Services, wie bspw. digitale Beratung, Netzwerkwissen, Rahmenverträge sowie E-Learning-Angebote, die zeit-, orts- und personenunabhängig sind und der Parätischen Familie digital zur Verfügung stehen
 - b. Implementierung eines Beratungsangebots zu Digitalthemen und KI
 - c. Schaffung eines Angebots von exklusiven Digitaldienstleistungen (z.B. standardisierter technologischer Grundbedarf)

IMPRESSUM**Herausgeber**

Paritätischer Wohlfahrtsverband Niedersachsen e.V.
 Gandhistraße 5a
 30559 Hannover
 Tel.: 0511 52486-0
 landesverband@paritaetischer.de

Registereintrag

Registergericht Hannover
 Vereinsregister-Nummer 2156

Steuernummer

Finanzamt Hannover-Nord
 25/206/21596

Bankverbindung

SozialBank
 BIC: BFSWDE33XXX
 IBAN: DE56 3702 0500 0007 4495 00

Verantwortlich für den Inhalt

Kerstin Tack, Vorsitzende
 Rainer Flinks, Vorstand Wirtschaft und Finanzen

Redaktion

Dr. Constantin Bukó und Meike Mülders,
 conPrimo Strategieberatung GmbH
 Katja Lampmann, Julia Roske und Anika Falke,
 Paritätischer Niedersachsen

Druck

HRD Reprodienst, Hannover

Gestaltung

neuwaerts GmbH, Hannover

Bildnachweis

Titelbild: PeopleImages/Shutterstock.com

Hannover, Oktober 2025

¹ Ebigt, S. (2024, April 15). Die Gesundheitswirtschaft in Niedersachsen. Statistisch gesehen - Das Online-Magazin des LSN. <https://magazin.statistik.niedersachsen.de/die-gesundheitswirtschaft-in-niedersachsen/>; NDR.de. (o. J.). Personalmangel in Kitas: Studie warnt vor großer Herausforderung – Lage könnte sich verschärfen. [ndr.de](https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/Personalmangel-in-Kinderbetreuung-koennte-sich-deutlich-verschaerfen,kita1632.html). Abgerufen 15. Juli 2025, von <https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/Personalmangel-in-Kinderbetreuung-koennte-sich-deutlich-verschaerfen,kita1632.html>

² Landesamt für Statistik Niedersachsen. (2024). Niedersachsen-Monitor 2024.

³ Landesamt für Statistik Niedersachsen. (2024). Niedersachsen-Monitor 2024.

⁴ Statistisches Bundesamt (Destatis). (2025, Januar 21). Zahl der Kita-Kinder mit Betreuungszeit von mehr als 35 Wochenstunden von 2014 bis 2024 um 30 % gestiegen. Statistisches Bundesamt. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/01/PD25_N003_p002.html

⁵ Sarti, M. (2023). Studie: In Niedersachsen fehlen 41.600 Kita-Plätze. [ndr.de](https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/Studie-In-Niedersachsen-fehlen-41600-Kita-Plaetze,kinderergarten342.html). Abgerufen 15. Juli 2025, von <https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/Studie-In-Niedersachsen-fehlen-41600-Kita-Plaetze,kinderergarten342.html>

⁶ DAK-Pflegereport: Baby-Boomer-Effekte verschärfen die Personalnot in Niedersachsen deutlich. (2024, September 25). Presse. https://www.dak.de/presse/landesthemen/niedersachsen/politik-unternehmensnachrichten/dak-pflegereport-baby-boomer-effekte-verschaerfen-die-personalnot-in-niedersachsen-deutlich_81152



www.paritaetischer.de

