

An aerial photograph of a well in a dry, dusty environment. A man in a white shirt is pulling a rope from a circular opening in the ground. Another person in a yellow shirt is crouched near a larger, deeper well. Several yellow and blue plastic jerrycans are scattered around the wells. A metal bucket is visible in the top left corner.

Strategie 2023–2027

Konsolidierung – Fokussierung – Transformation



HEKS
Brot für alle.

Im Kleinen Grosses bewirken.

Inhalt

- 3 Editorial: Im Kleinen Grosses bewirken
- 5 Einleitung
- 8 Transformationsmodell
- 10 Organisationale Transformation
- 15 Selbstverständnis
- 16 Programmarbeit und politische Arbeit
- 21 Privatsektor und Allianzen
- 22 Kommunikation
- 27 Zusammenarbeit und Organisation
- 28 Innovation und Digitalisierung
- 30 Was bedeutet HEKS für mich?
- 31 Impressum

Editorial

Im Kleinen Grosses bewirken



Unvorhersehbare Ereignisse und Entwicklungen wie die Corona-Pandemie, der Ukraine-Krieg und die damit verbundene Erschütterung der Friedensordnung in Europa und die Energiekrise haben uns in den letzten Jahren gezeigt, wie schwierig es ist, auch nur die nähere Zukunft vorauszusehen. So will die vorliegende Strategie 2023–2027 des Hilfswerks der Evangelisch-reformierten Kirche Schweiz (HEKS) kein detaillierter Plan für unsere künftigen Aktivitäten sein. Vielmehr geht es darum, die Rahmenbedingungen für die Organisation zu schaffen, um für die verschiedensten möglichen Entwicklungen und Herausforderungen gewappnet zu sein.

Während etwa einem Jahr haben Mitarbeitende, Kader, Geschäftsleitung und Stiftungsrat von HEKS, zum Teil begleitet von externen Fachpersonen, an der Strategie gearbeitet und dabei wichtige Akzente gesetzt. Das Werk, das aus der Fusion des Hilfswerks der Evangelischen Kirchen Schweiz mit Brot für alle hervorgegangen ist, soll auf der Basis der Stärken der beiden Organisationen konsolidiert werden. Dafür ist es nötig, die Kräfte zu bündeln. Wir fokussieren in Zukunft unsere Aktivitäten in den vier Schwerpunktthemen «Recht auf Land und Nahrung», «Klimagerechtigkeit», «Flucht und Migration» sowie «Inklusion». Wir verknüpfen dabei unsere Erfahrungen aus Projekten und Programmen in rund dreissig Ländern und der Schweiz mit unserer politischen Arbeit.

Konsequent verfolgen wir dabei die Vision einer gerechten Welt, in welcher die Würde aller Menschen respektiert wird, Frieden herrscht und die natürlichen Lebensgrundlagen bewahrt werden. Dafür sind Veränderungen nötig. Es geht um nichts weniger als einen systemischen Wandel auf sozialer, wirtschaftlicher und politischer Ebene. Doch um die Welt zu verändern, muss sich auch die Organisation verändern. Sie selber steht in einem kontinuierlichen Transformationsprozess und zwar auf der Ebene unseres Denkens, unserer Kultur, der Prozesse und Strukturen mit dem Ziel, die Wirkung und Effizienz der HEKS-Arbeit zu erhöhen.

Es ist uns bewusst, dass weder HEKS noch die Kirchen die Probleme der Welt lösen können. Aber wir leisten im Kleinen wichtige Beiträge für die betroffenen Menschen, damit unsere Vision in den konkreten lokalen, regionalen, nationalen oder internationalen Zusammenhängen Schritt für Schritt verwirklicht werden kann.

Walter Schmid, Präsident



Einleitung

«Transformation» wird als Ziel der HEKS-Arbeit und als Leitmotiv für die organisationale Entwicklung in der HEKS-Strategie 2023–27 festgeschrieben. Die erste Strategiephase des fusionierten Werkes steht im Zeichen der Konsolidierung der Stärken der beiden Organisationen mit gezielter Fokussierung in verschiedenen Bereichen. Damit soll der Handlungsspielraum zur Transformation ermöglicht werden.

Aus der Fusion des Hilfswerks der Evangelischen Kirchen Schweiz mit Brot für alle ist das Hilfswerk der Evangelisch-reformierten Kirche Schweiz (HEKS) entstanden. Die Strategie 2023–27 systematisiert die rechtsbasierte Arbeit von HEKS mit einem übergreifenden **Transformationsmodell**: oberstes Ziel ist ein systemischer Wandel auf sozialer, wirtschaftlicher und politischer Ebene. Wir leisten einen Beitrag zur Verbesserung der Lebensumstände von Menschen in der Schweiz und weltweit, fordern ihre Rechte ein sowie sensibilisieren und mobilisieren zu diesem Zweck Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Kirchen. Wir nutzen dafür **Synergien aus den Verbindungen** von Programmarbeit und politischer Arbeit sowie von Inland- und Auslandsarbeit und orientieren uns am Referenzrahmen der Agenda 2030.

Für eine wirkungsvolle und effiziente Umsetzung des Transformationsmodells und des entsprechenden Leistungsauftrages wird auch eine **organisationale Transformation** verfolgt. Diese wollen wir in der Strategiephase 2023 bis 2027 in verschiedenen Bereichen und Dimensionen vorantreiben.



Schwerpunkt
Klimagerechtigkeit

Transformationsmodell

Mit unserem Transformationsmodell wird die HEKS-Arbeit in den vier Schwerpunktthemen «Klimagerechtigkeit», «Recht auf Land und Nahrung», «Inklusion» sowie «Flucht und Migration» systematisiert. Ziel ist ein systemischer Wandel auf sozialer, wirtschaftlicher und politischer Ebene. Wir leisten einen Beitrag zur Verbesserung der Lebensumstände von Menschen in der Schweiz und weltweit, fordern ihre Rechte ein sowie sensibilisieren und mobilisieren zu diesem Zweck Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Kirchen.

Die sieben Mandate der **Evangelisch-reformierten Kirche Schweiz (EKS)** sind «Entwicklungszusammenarbeit», «Humanitäre Hilfe», «Kirchliche Zusammenarbeit», «Entwicklungs- und gesellschaftspolitisches Engagement», «Anwaltschaft», «Integration» sowie «Information und Sensibilisierung». Diese Mandate werden im Rahmen der vier Schwerpunktthemen umgesetzt. Die **Humanitäre Hilfe** erhält dabei eine besondere Sichtbarkeit. Wir legen in dieser Strategiephase ein besonderes Augenmerk auf die transversalen Ansätze **«Gender und Diversität»** sowie **«Digitale Inklusion»**. Daneben werden bereichsspezifisch weitere transversale Ansätze weitergeführt oder entwickelt.



Organisationale Transformation

Für eine **wirkungsvolle und effiziente Umsetzung** des Transformationsmodells und des entsprechenden Leistungsauftrages wird auch eine organisationale Transformation verfolgt. Diese wollen wir in der Strategiephase 2023 bis 2027 in verschiedenen Bereichen und Dimensionen vorantreiben.

Organisationale Transformation bedeutet systemischen Wandel der Organisation auf den Ebenen von Mindset, Kultur sowie Prozessen und Strukturen. Es ist ein kontinuierlicher Weiterentwicklungsprozess mit dem Ziel, die Wirkung und Effizienz der HEKS-Arbeit, wie sie im Transformationsmodell dargestellt ist, zu erhöhen.

Für die organisationale Transformation setzen wir uns Ziele in den **acht Teilbereichen** «Rollenbasiertes Zusammenarbeitsmodell», «Partizipation», «Innovation», «Digitale Inklusion», «Gender und Diversität», «Mitarbeitendenentwicklung», «Führungskultur» und «Identität». Die Transformation in den acht Teilbereichen ist angesiedelt in den **drei Dimensionen** «Struktur und Prozesse», «Kultur» sowie «Mindset».





Schwerpunkt
Recht auf Land und Nahrung



Selbstverständnis

Wir verfolgen **die Vision einer gerechten Welt**, in welcher die Würde aller Menschen respektiert wird, Frieden herrscht und die natürlichen Lebensgrundlagen bewahrt werden. Diese verfolgen wir im Referenzrahmen der Agenda 2030 in den **vier thematischen Schwerpunkten** «Klimagerechtigkeit», «Recht auf Land und Nahrung», «Flucht und Migration» sowie «Inklusion». Die sieben Mandate der Evangelisch-reformierten Kirche Schweiz (EKS) als Stifterin unserer Organisation werden im Rahmen dieser Schwerpunktthemen umgesetzt. Die Themen «Wirtschaft und Menschenrechte» sowie «Zivilgesellschaft und Konfliktbearbeitung» werden unter dem Dach dieser vier Schwerpunkte weitergeführt. Eine spezielle Bedeutung und Sichtbarkeit genießt die humanitäre Hilfe.

Wir positionieren uns als **das Hilfswerk der Evangelisch-reformierten Kirche** auf der Basis von **Menschenrechten und christlichen Grundwerten**: Respekt, Nächstenliebe, Mitbestimmung, Transparenz und Wirkung sind Anspruch und Legitimation zugleich. Sie prägen unser Engagement. Wir leben unser Selbstverständnis als Schweizer Organisation, die international tätig ist sowie regional aktiv und verankert. HEKS steht im Dialog mit der Kirche und deren Mitgliedern. Diese unterstützen und begleiten die Umsetzung unserer Vision. HEKS ist Ausdruck der kirchlichen Solidarität mit der Welt.

Zentral für unsere **Identität** sind unsere Werte, die sich für die einen aus dem christlichen Glauben ableiten lassen, für andere aus Menschenrechten und humanitärer Tradition. Die Unterstützung, die wir von Kirche, Gesellschaft und institutionellen Geldgebern erhalten, bringt die **zivilgesellschaftliche Verankerung** von HEKS zum Ausdruck. Unsere Professionalität beruht auf **fachlichen Standards** und Anforderungen unserer Branche.

Programmarbeit und politische Arbeit

Unsere Programmarbeit basiert auf **strategischen Landesprogrammen** im Ausland und auf **strategischen Regionalprogrammen** im Inland, welche jeweils mit lokalen Partnern und Projektteilnehmenden entwickelt werden. Im Inland wird auf die Schwerpunkte «Inklusion», «Flucht und Migration» sowie «Klimagerechtigkeit» fokussiert. Im Ausland betreiben wir unsere Programmarbeit in allen vier HEKS-Schwerpunktthemen. Die entsprechenden Projekte können eigen- oder fremdfinanziert sein.

Ergänzend zur Programmarbeit engagieren wir uns je nach Thema entwicklungspolitisch und gesellschaftspolitisch, in der Schweiz, in den Programmländern oder international. Wir verfolgen dabei einen konstruktiven, dialog- und lösungsorientierten Ansatz. Die **Verbindung von entwicklungs- und gesellschaftspolitischer Arbeit und Programmarbeit** hat einen wichtigen Stellenwert und prägt unser Selbstverständnis und unsere Identität. Die politische Arbeit ist legitimiert durch die Programmarbeit. Die Programmarbeit wird unterstützt durch die politische Arbeit.

Die **Weiterentwicklung der politischen und fachlich-thematischen Arbeit** in den vier Schwerpunktthemen bildet einen wichtigen strategischen Auftrag. Insgesamt sollen die Ressourcen für die politische und fachlich-thematische Arbeit der Gesamtorganisation weitergeführt, aber ausgewogener auf die vier Schwerpunkte ausgerichtet werden:

Im **Inlandbereich** werden Ressourcen und Kompetenzen für **fachlich-thematische und gesellschaftspolitische Arbeit** neu aufgebaut, damit HEKS in der Schweiz noch stärker sowohl durch Programmarbeit als auch politische Arbeit betroffene Menschen unterstützen kann. Die thematische Ausrichtung der politischen Arbeit im Inland wird im Rahmen der Schwerpunktthemen fokussiert. Im **Bereich Globale Zusammenarbeit** werden Ressourcen für die **fachlich-thematische und politische Arbeit** in den vier Schwerpunktthemen gleichmässiger alloziert.





Schwerpunkt
Flucht und Migration



Privatsektor und Allianzen

Wir fördern die **Zusammenarbeit und den Dialog mit dem Privatsektor** auf der Basis des gemeinsamen Engagements für die Realisierung unserer Vision im Rahmen der Agenda 2030. Wir kritisieren privatwirtschaftliche Praktiken, wenn diese Menschenrechte oder Umweltnormen verletzen. Dabei verwehren wir uns gegenüber undifferenziertem Schwarzweiss-Denken. Wir fördern und pflegen die notwendigen Kompetenzen in der Organisation sowohl zur professionellen Zusammenarbeit mit dem Privatsektor als auch zum **Aufzeigen von Missständen**.

Wir investieren in **gesamtorganisational relevante, bereichsübergreifende Allianzen**. Alle bestehenden Allianzen werden auf ihre strategische und operative Relevanz überprüft. Wir pflegen insbesondere strategische Allianzen mit Kirche, NGOs, politischen Stakeholdern, Privatwirtschaft und Hochschulen.

Kommunikation

Wir profilieren und positionieren uns über einen **modernen und einheitlichen Kommunikationsstil**. Visueller Auftritt, Bildsprache und Sprachstil sind einheitlich und den spezifischen Zielgruppen angepasst. Wir fördern und fordern gegen innen und aussen eine respektvolle und für alle verständliche Sprache. Wir verwenden bei allen Massnahmen einen Kommunikationsstil, welcher der Komplexität der Arbeit gerecht wird. Überholte Stereotypen und Sprachbilder vermeiden wir. Wir verwenden innovative Kommunikationsformen und -kanäle und sprechen **verstärkt ein jüngeres Publikum** an.

Wir erheben die Wirkung unserer Arbeit und weisen diese wie auch die Mittelverwendung transparent aus.





Schwerpunkt
Inklusion



Zusammenarbeit und Organisation

Wir stärken durch **ein rollenbasiertes Zusammenarbeitsmodell** die Selbstverantwortung und Selbstorganisation. Damit schaffen wir die Voraussetzungen für grössere Gestaltungsspielräume für Mitarbeiter:innen und Führungskräfte mit dem Ziel, die Wirkung und Effizienz des gesamtorganisatorischen Leistungsauftrags zu steigern.

Wir entwickeln ein übergreifendes und konkretes **Verständnis für Führungsrollen** im Sinne von Führungsverantwortung und Führungsverhalten und investieren in die **Weiterentwicklung der Mitarbeitenden**. Wir entwickeln das Employer Branding weiter, um für entsprechende Zielpersonen attraktiv zu sein. Die bereichsübergreifende Identifikation mit HEKS wird dabei gezielt gefördert.

Partizipation ist ein wichtiger Wert für uns. Gruppen und Individuen, mit denen wir zusammenarbeiten, um ihre Lebensumstände zu verbessern, können an der Programmarbeit aktiv teilnehmen, diese beeinflussen und mitentscheiden.

Innovation und Digitalisierung

Wir verfolgen einen **breiten Innovationsbegriff**, welcher Innovation nicht nur auf neue Angebote (Projekte, Kampagnen), sondern bewusst auch neue Geschäftsmodelle, neue Rollen in Netzwerken und Kooperationen oder andere Management- und Führungsmodelle einschliesst. Wir testen Inhalte und Potentiale neuer Innovationsmethoden im Sinne von «Prototyping» gezielt und mit überschaubarem Ressourcenaufwand.

Digitaler Zugang wird immer wichtiger, um an der Gesellschaft und am Arbeitsmarkt teilhaben zu können. Deshalb verfolgen wir das **Ziel digitaler Inklusion aller Menschen**, mit denen wir zusammenarbeiten.



Was bedeutet HEKS für mich?



Die Arbeit bei HEKS ist für mich das Privileg, einen sinnstiftenden Beruf auszuüben: Ich trage dazu bei, dass es benachteiligten Menschen besser geht. HEKS bedeutet für mich humanitäre Tradition sowie Professionalität mit Herz.

Jeannette Vögeli
Teamleiterin institutionelle Partnerschaften



I have joined HEKS to draw a smile on people's faces and to alleviate their sufferings. Working at HEKS provided me with the feeling of content and fulfillment year after year. HEKS has also been an interesting place of networking and it is an excellent resource of learning and developing my career.

Hakam Awad
Landesdirektor Palästina/Israel



L'EPER est pour moi synonyme de volonté. La volonté de se battre pour améliorer le quotidien de celles et ceux qui, face aux injustices, souffrent ou ne peuvent s'épanouir, mais aussi d'anticiper les défis de demain tout en abordant ceux d'aujourd'hui.

Olivier Ferrari
Leiter Geschäftsstelle Westschweiz



Der Klimawandel beunruhigt mich. Doch ich bin durch die HEKS-Strategie motiviert, mich mit entwicklungspolitischer Arbeit für einen systemischen Wandel einzusetzen, für eine Welt, in der die planetarischen Grenzen und Menschenrechte respektiert werden.

Cybèle Schneider
Fachperson Klimagerechtigkeit

Impressum

Gesamtverantwortung: Hilfswerk der Evangelisch-reformierten Kirche Schweiz (HEKS), Stiftungsrat
Redaktion: Hanspeter Bigler (HEKS)
Bildredaktion: Ester Unterfinger, Stefan Schaer (HEKS)
Gestaltung: Stefan Schaer (HEKS)
Übersetzung französisch: Anne-Cé Biron (HEKS)
Übersetzung englisch: Richard A. Dunkley

Bilder:

Titel: Schutz für nomadische Viehhalter:innen, Niger. © Olivier Girard / HEKS

Seite 3: © Daniel Rihs / HEKS

Seite 4: Land und Einkommen für traditionelle Gemeinschaften, Brasilien. © Kristin Bethge / HEKS

Seite 6: Mangroven-Anbau in Java, Indonesien. © Lorenz Kummer / HEKS

Seite 12: Schutz für nomadische Viehhalter:innen, Niger. © Olivier Girard / HEKS

Seite 14: Arbeit in den «Neuen Gärten» in Zürich, Schweiz. © Christian Merz / HEKS

Seite 17: Übergabe Petition «Gerechte Sozialhilfe – jetzt!» in Bern, Schweiz. © Daniel Rihs / HEKS

Seite 18: Humanitäre Hilfe. Aufnahmезentrum für ukrainische Flüchtende in Iasi, Rumänien.

© András D. Hajdú / HEKS

Seite 20: Arbeitseinsatz im Rahmen von «HEKS Stellennetz» in Steffisburg, Schweiz. © Nathalie Taiana / HEKS

Seite 23: Farbe bekennen – Kampagnenstart am Grossmünster in Zürich, Schweiz. © Dave Adair / HEKS

Seite 24: Interkulturelle Übersetzung – das Angebot von «Linguadukt» in den Kantonen Aargau und Solothurn, Schweiz. © Stefan Bohrer / HEKS

Seite 26: Frauen in ländlicher Gemeinschaft, Senegal. © Christian Bobst / HEKS

Seite 29: Unterstützung Jugendlicher bei der Lehrstellenfindung im Programm «HEKS KICK», Regionen Emmental und Oberrhein, Schweiz. © Susanne Goldschmid / HEKS

Seite 30, oben links: © Ester Unterfinger / HEKS. Oben rechts: © zvg. Unten links: © zvg.

Unten rechts: © Sophie Margue



