

## Leitbild

### Einleitung

Diese neue Version des Leitbildes unserer Initiative Jugendhilfe Bremerhaven e.V. ist das Ergebnis eines langen, gemeinsamen Weges aller Mitarbeitenden in unserer Einrichtung.

In vielen Grundzügen basiert es auf unserem vorherigen Leitbild und unseren im Zuge von dessen Erstellung unternommenen Klärungen und Positionierungen. Wir haben uns besonnen auf die dort formulierte weltanschauliche und humanitäre Kraft und haben diese nun auf verschiedenen Ebenen - unter Beteiligung aller - in konkrete Formulierungen übertragen. Zugleich haben wir uns mit konkreten Fragen unseres Handelns aus einander gesetzt und diese für uns zum gegenwärtigen Zeitpunkt beantwortet.

Leitbilder sollen leiten, sollen Anleitung sein. Sie sollen vor allen Dingen ähnlich dem Polarstern dazu dienen Orientierung zu bieten. Sie sollen es uns möglich machen auch in turbulenten und mitunter schwer überschaubaren Situationen und Szenarien sicher zu navigieren. Sicher zu navigieren für uns, wie auch für die Menschen, die uns an-vertraut sind und die somit auf unsere Kompetenz vertrauen.

Leitbilder weisen also auch den Weg in die Zukunft. Daher haben wir uns in der Formulierung konkreter Antworten nicht bloß mit der Beschreibung gegenwärtiger Zustände aufgehalten. Wir haben diese Fragen aus Sicht einer von uns gewünschten Zukunft beantwortet.

**Wertschätzung** und **Toleranz** sind die zentralen Bestandteile unserer Arbeit. Wertschätzung dabei verstanden als das Wert schätzen des jeweils anderen, dies ebenso wie eine Sicht auf die je eigene, individuelle Leistung und die Leistung unserer Organisation unseres Trägers, die sich ebenfalls wertschätzend und wohlgesonnen zeigt.

Hierbei sind Toleranz und Respekt zwei jener Tugenden in denen sich Wertschätzung äußert. Für uns sind auch **Fürsorge**, **Ehrlichkeit**, **Gerechtigkeit** und **Vertrauen** wichtige und zentrale Werte unserer Arbeit.

**Werte** sind in einer Zeit, die mehr denn je geprägt ist von schnellem Wandel, aus unserer Sicht wesentlich. Sie verkörpern so etwas wie Wurzeln, aus denen wir immer wieder die Kraft ziehen in die Zukunft zu blicken und unseren Leitgedanken nach zu navigieren.

Zum Ende dieser Einleitung wollen wir noch einige Begriffe und Orientierungen aufführen, die im Rahmen der Leitbildentwicklung weiterhin für uns wichtig geworden sind.

Uns als Initiative Jugendhilfe Bremerhaven e.V. ist es wichtig **Hilfe zur Selbsthilfe** zu bieten. Wir setzen darauf **Ressourcen** der anvertrauten Menschen mit Ihnen zu suchen, zu finden, teilweise auch wieder-zu-erfinden und diese für unsere Klienten langfristig wieder nutzbar zu

machen. Wir pflegen einen **kooperativen Umgang** mit unseren Mitmenschen, der davon ausgeht, dass andere in der Regel gute Gründe für ihr Verhalten haben.

Dazu ist es unerlässlich transparent vorzugehen, Menschen so ehrlich wie möglich - und nützlich - gegenüber zu sein. Wir leben in unserer alltäglichen Arbeit Motivation und Eigeninitiative vor und regen diese auch in anderen an.

Um dies dauerhaft zu tun ist es für uns selbstverständlich, dass wir alle bereit sind uns stets weiterzubilden, unsere Fähigkeiten und Fertigkeiten zu aktualisieren und auszuweiten. Wir wollen und werden die große Vielfalt und Energie, die in unserer Gesamteinrichtung, wie in jedem Einzelnen, jedem Team, jedem Bereich liegt, aktiv nutzen.

Das nun hier vorliegende Leitbild ist in vier Themen untergliedert:

Wir werden zunächst Eingehen auf unser **Betreuungs- und Beratungsverständnis und unser Menschenbild**. Davon ausgehend nennen wir unsere Leitideen dazu, wie wir **soziale Arbeit** für uns definieren und umsetzen. Da viele von uns ständig ihre Arbeit im Rahmen oder auf der Basis von **Teamarbeit** vollziehen, ist es wichtig zu erklären wie wir Teamarbeit verstehen, was wir von Teamarbeit erwarten oder wie ein jeder bereit ist sich in seiner Arbeit im Miteinander mit Kolleginnen einzubringen. Zuletzt treffen wir Aussagen dazu, wie wir im Rahmen einer hierarchischen Struktur, **Leitung** verstehen. Was ist Leitung? Welche Aufgaben hat Leitung? Woran erkennt man, dass Leitung in der IJB so ausgeführt wird, wie sie ausgeführt werden soll?

Eine letzte Bemerkung vorweg. Ein ganz zentraler Begriff hier in diesem Zusammenhang ist für uns Loyalität. Loyalität ist dabei zu verstehen als Loyalität zu den hier in diesem Leitbild formulierten Grundsätzen. Letztere sind diese nicht statisch sondern entwickeln sich wie unser Leitbild weiter.

Loyalität ist also keineswegs gemeint als blinder Gehorsam, sondern als Treue zu den selber gesetzten Prinzipien und als Loyalität zu den eigenen Konzepten. Hierbei gilt immer zu bedenken, Leitbilder sind für Menschen gemacht, nicht Menschen für Leitbilder. Leitbilder sind nicht nur veränderbar, sondern sie sollten sich ebenso wie das Leben den Veränderungen der Zeit anpassen und aktualisiert werden, daher werden wir auch dieses Leitbild einmal im Jahr auf seine Gültigkeit prüfen und ggfls. auch weiterentwickeln.

### *Betreuungs- und Beratungsverständnis, Menschenbild*

Als überkonfessioneller und anerkannter freier Träger der öffentlichen Kinder und Jugendhilfe bekennen wir uns zu einem Menschenbild das geprägt ist durch die Ideale des Humanismus.

Wertschätzung, Toleranz, Akzeptanz - all dies beinhaltet Vorurteilsfreiheit und Offenheit als grundsätzliche Haltungen - prägen unser Bild vom Menschen. Wertschätzung und Toleranz bedeuten für uns die Selbstbestimmung der Klienten zu respektieren. Wir lassen sie so weit wie möglich partizipieren, dies vor allem durch eine möglichst transparente Form unserer Arbeit, die zugleich auf einer verlässlichen Einhaltung unserer Schweigepflicht beruht. Sich in seiner Not anzu-vertrauen bedarf des Vertrauens in das jeweilige Gegenüber. Das Vertrauen der Menschen in unsere Arbeit ist der Kern unserer Tätigkeit.

Da Hilfe zur Selbsthilfe zentrales Element unserer Arbeit ist, setzen wir an den Ressourcen der uns anvertrauten Menschen an. Wir betreuen und beraten dabei aufgrund unserer Haltung von einem ganzheitlichen Blick auf das Leben aus und unterziehen so die verschiedensten Umwelten unserer Klienten in unsere Betrachtung und Intervention mit ein.

**Hilfe zur Selbsthilfe** bedeutet unter anderem, uns in unserer Betreuungs- und Beratungsarbeit aktiv so zu vernetzen. Wir regen Menschen an ihre eigenen Netzwerke auszubauen, um ihre oft lange gewachsene Isolierung Schritt für Schritt aufgeben zu können.

Wir sind überzeugt: Betreuung und Beratung benötigen Empathie. Sie ist eine notwendige Grundlage unserer Arbeit und zugleich nur eine Seite der Medaille. Unsere Betreuungs- und Beratungsarbeit bedarf ebenso der ständigen Bereitschaft sich selbst zu reflektieren. Den eigenen Auftrag sowie die externen Aufträge zu hinterfragen und zu überprüfen und das je eigene individuelle Fachwissen über Weiterbildung zu aktualisieren und dieses Wissen den Menschen zur Verfügung zu stellen ist daher selbstverständlich.

Aufgrund unsicherer gesellschaftlicher Bedingungen ist die Effizienz unserer Arbeit immer wichtiger. Eine **gute Begrenzung** eines jeden ist dabei hilfreich. Dies gilt auch für die gesamte Organisation, die aus einer dienenden Haltung heraus ihre Arbeit versteht. Begrenzung ist für uns u.a. gleichbedeutend mit einer gelingenden Regulierung von Nähe und Distanz. Das gilt sowohl für die Arbeit mit Klienten wie auch in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kooperationspartnern.

Die **Kolleginnen und Kollegen** in unserer Einrichtung haben so das Recht auch **als interne Kunden** betrachtet zu werden, die ein jeder so weit wie möglich unterstützt, sie z.B. vom eigenen Wissen partizipieren lässt, damit sie ihre Arbeit möglichst konstruktiv und zielorientiert im Sinne der primären Kunden, unserer Klienten, ausüben können.

Ebenso wollen wir die letztgenannten als Kunden - im Sinne von sie sind kundig - begreifen. Sie in all ihren Bedarfen zu sehen und zu unterstützen ist der Sinn und Zweck unserer Trägerschaft, unseres Vereins und all unserer Diversität.

Kunden sind hier für uns weiterhin die Sozialarbeiter der sozialen Dienste. Wir benötigen ihre Hilfe und Mitarbeit, um unsere Aufträge gut ausführen zu können, wie sie auch unsere Hilfe und Unterstützung benötigen, um gute Entscheidungen und Weichenstellungen zu treffen. Damit sie sich unserer Kooperationsbereitschaft gewiss sein können, arbeiten wir mit ihnen im Sinne der Zielerreichung der Arbeit stets transparent, verbindlich und konstruktiv zusammen.

### *Arbeitsverständnis:*

Loyalität im Sinne des hier vorgestellten Leitbildes ist aus unserer Warte ein guter Begriff um in die Thematik, wie wir soziale Arbeit definieren, was uns grundsätzlich für ein Verständnis von Arbeit auszeichnet, einzusteigen und diese zu begreifen. Die Treue zu den eigenen Vorgaben und Vorhaben, die sich u.a. dadurch ausdrückt, dass wir unsere Arbeitsverträge wie unsere Kontrakte mit unseren Kooperationspartnern einhalten, macht uns aus.

Wir arbeiten in der Form professionell, dass wir unsere Arbeit und unser Wissen stets hinterfragen und aktualisieren und unser Tun festhalten. Dokumentation ist in einer so flüchtigen, wie aufgeregten Zeit wichtig, um inne zu halten, die eigenen Arbeitsschritte zu reflektieren und auch so festzuhalten, dass sie Fragen Dritter eine Antwort bieten können. Der sozialen Verantwortung unseren Klienten gegenüber ist es nicht zuletzt geschuldet, dass wir unsere Dienstleistung nachvollziehbar und auch methodisch geplant, also an klaren, nachprüfbaren Zielen orientiert ausüben.

Unser Verständnis von Arbeit umfasst zudem die Bereitschaft sich einzusetzen, Belastungen anzunehmen und uns dabei im Team zu unterstützen diese auch bewältigen zu können. Das heißt wir erwarten viel voneinander. Zugleich achten wir im Sinne einer umfassenden Psychohygiene auch darauf, dass uns ausreichend Zeit für die Arbeit und für die Erledigung aller Aufträge bleibt. Zudem sind wir als Träger überzeugt, dass es guten Lohn für gute Arbeit geben muss.

Eine der Grundlagen unseres Arbeitsverständnisses ist natürlich wieder Selbsterkenntnis, Selbstreflexion, also das Respektieren und Wertschätzen der je eigenen Grenzen. Im Austausch miteinander wollen wir voneinander lernen. Wir teilen unser Wissen wie unsere Erfolge. Unser Wissen teilen wir auch und gerade mit denen, die neu zu uns kommen. Sie haben eine gute und hinreichende Einarbeitung und Einführung verdient, nicht zuletzt ist es wesentlich, dass sie Zeit bekommen müssen zu lernen, was es heißt, die eigene Arbeit an diesem Leitbild auszurichten und dessen Werte verbindlich mit Leben zu füllen.

Wir arbeiten indem wir miteinander lernen, auch und besonders am Erfolg. Wir wissen wie wichtig Lob ist. Da wir den Anspruch haben, dass Menschen, die in unseren Diensten arbeiten, auch in ihrer Persönlichkeit wachsen, loben wir sie, wenn sie Dinge gut machen. Wir geben uns allen aktiv den Raum uns selber mit den eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten auszuprobieren und einbringen zu können.

Wenn wir miteinander Lernpunkte entdecken, so äußern wir diese so, dass es dem Empfänger möglich wird dies als konstruktive Anregungen anzunehmen. Gleichwohl tragen wir den professionellen Anspruch in uns als Empfänger selber über den Inhalt der Botschaft zu entscheiden. Das heißt wir gehen achtsam und rücksichtsvoll miteinander um, ohne den jeweils anderen als rohes Ei zu behandeln, ihn somit gleichsam aus seiner eigenen Bewertungs-Verantwortung zu entlassen.

Unser Arbeitsverständnis ist zusammenfassend geprägt von hohen professionellen Anforderungen an uns selber und an unser Miteinander. Deshalb arbeiten wir im wahrsten Sinne des Wortes pro-aktiv daran bereichsübergreifend zu denken und die gesamte Einrichtung mit ihrem schier unermesslichen Knowhow zu nutzen.

Somit kommen wir nun zu unseren Vorstellungen von der Arbeit im Team.

## *Teamverständnis*

Im Team zusammen zu wirken, bedeutet für uns miteinander zu tragen und unseren sozialen Blick auch nach innen zu richten.

Aufmerksam auf sich und seine Kollegen zu sein, auch als Teamerin oder Teamer stets einen fürsorglichen Blickwinkel für die Kollegen zu reservieren und zu behalten.

Diese gegenseitige Unterstützung, die Bereitstellung von Kompetenzen basiert wieder auf eine unserer zentralen Grundannahmen, nämlich der gegenseitigen und persönlichen Wertschätzung.

In einem Team zu arbeiten setzt voraus, dass wir fähig sind kollegial zu beraten und persönliche und fachliche Anregungen und Anliegen so zu äußern, dass mein jeweiliges Gegenüber diese auch wahrnehmen kann. Es bedeutet zugleich für jede einzelne Kritik so zu empfangen, dass ich für meine damit verbundenen, eigenen Gefühle stets die eigene Verantwortung behalte.

Kritik zu äußern setzt natürlich Mut voraus, wir sind uns sicher, Zumutung und Zutrauen sind zwei Seiten einer Medaille.

Insofern ist sehr deutlich, dass uns wichtig ist, gelingend miteinander zu kommunizieren, einen guten Informationsfluss zwischen den Mitgliedern im Team und den Teams und Bereichen untereinander in unserer Einrichtung zu pflegen. Es bedarf einer hohen Verbindlichkeit.

Vertrauensvoll und verbindlich zu sein sind neben Offenheit, Ehrlichkeit, Humor und Verschwiegenheit für uns die wesentlichen Pfeiler einer gelingenden Teamarbeit. Dazu bedarf es im Team wie auch zwischen den Teams der Fähigkeit stets respektvoll und auf einer Augenhöhe mit einander zu agieren.

Uns ist sehr bewusst, dass dies hohe Ansprüche an menschliches und professionelles Miteinander sind.

Zudem wissen wir auch aus unserer jahrelangen Erfahrung, wie wichtig es ist auch gemeinsame Aktivitäten jenseits der Arbeit miteinander zu teilen. Für viele von uns ist dieser Beruf zum Stück auch Berufung, daher sind unsere Kolleginnen und Kollegen eben auch Menschen die uns (jenseits unseres klar abgegrenzten Arbeitsverständnisses) bewegen. Ein jeder ist daher auch eingeladen diese Bewegung zu nutzen, um einander auch persönlich und menschlich kennen zu lernen.

## *Leistungsverständnis*

Spätestens nach den drei vorhergehenden Punkten ist deutlich, unser Leitbild ist ambitioniert, ist getragen von tiefer menschlicher Zuwendung und Aufmerksamkeit auf das jeweilige Gegenüber. Für Menschen, die in unseren Diensten Leitungspositionen innehaben bedeutet dies vielen Ansprüchen gerecht zu werden und sich immer wieder auf dieses Leitbild zu fokussieren.

Aufgabe von Führungskräften ist es die Rahmenbedingungen und das Klima zu schaffen, damit das genannte Menschenbild, das genannte Arbeits- und Teamverständnis gelebt werden können.

Der Verein als Träger erwartet von seinen Führungskräften in erster Linie Loyalität der Einrichtung gegenüber, verbunden mit einem zunächst bereichsübergreifenden Denken und Handeln.

Dies bedeutet, für Führungskräfte gilt: die erste Loyalität gilt der Gesamteinrichtung.

Um all dies ausüben zu können müssen Sie die Fähigkeiten und Fertigkeiten ihrer Kolleginnen und Kollegen wertschätzen, sie müssen die Kolleginnen und Kollegen einladen ihre Ressourcen im Sinne der Einrichtung bestmöglich zur Verfügung zu stellen.

Sie müssen klar und zuverlässig agieren. Zu ihrem Aufgabengebiet gehört es selbstverständlich zu organisieren und zu delegieren, d.h. eine gute Führungskraft sorgt für gute bis sehr gute Mitarbeiter um sich herum, deren Fähigkeiten sie gezielt einzusetzen weiß. Eine gute Führungskraft umgibt sich also mit Menschen, die Dinge besser können als sie selber, weil sie weiß, dass es ihre Aufgabe ist nicht alles besser zu wissen, sondern alle zusammen besser zu machen.

Gleichwohl ist ihr globales wie spezifisches Fachwissen unerlässlich und von ihr wird daher erwartet, dass Sie Ihr Wissen ständig aktualisiert.

Sie hat in der Führung ihrer Mitarbeitenden sensitiv und motivierend vorzugehen, das heißt, sie hat mit Lob zu führen, sollte Anerkennung geben, Perspektiven schaffen, Prioritäten setzen, klare Aufgaben verteilen und insgesamt für Klarheit zu sorgen.

Die Leitung von Teams setzt voraus einen Blick auf alle Teamerinnen und Teamer zu haben. Wir erwarten von unseren Führungskräften, dass sie ihre Kollegen ernst nehmen, sie jederzeit fair behandeln, dabei gerecht sind und sich in der Führung von Mitarbeitern auch großzügig und gütig zeigen.

Was wir in der Persönlichkeit von Führungskräften besonders schätzen sind ein realistischer Blick, Empathie, Humor, Aufrichtigkeit und Konsequenz.

Gerade das Letztere ist ein Wesen von Führung, speziell von Führungskräften die sich in der Sandwichposition befinden. Sie müssen Entscheidungen treffen, mitunter auch unliebsame. Sie haben diese so zu treffen und ihrem Gegenüber so mitzuteilen, dass kein Gesichtsverlust damit verbunden ist.

Führungskräfte in der Sandwichposition müssen vermitteln. Ihre Aufgabe ist es zwischen den hierarchischen Ebenen unserer Einrichtung für Ausgleich zu sorgen. Sie müssen Informationen weitergeben dabei verbindlich sein und vertrauensvoll und transparent agieren.

Da Konzepttreue aus unserer Sicht einer der wesentlichen Faktoren für qualitativ gute Arbeit ist, sind unsere Führungskräfte besonders verantwortlich für die Einhaltung nicht nur dieses Leitbildes und der damit verbundenen vielfältigen Beschreibungen unserer Arbeit, sondern auch für die Loyalität zu unseren Konzepten. Gleichzeitig haben sie die Aufgabe Konzepte in Absprache mit ihren Vorgesetzten und den ihnen zugeordneten Kolleginnen und Kollegen weiterzuentwickeln, bzw. neu zu entwickeln.

Eine Führungskraft ist immer Führungskraft. Was auch immer sie in Anwesenheit von ihren Kolleginnen und Kollegen tut, sie tut es als Führungskraft und so wird sie auch gesehen. Sie ist im wahrsten Sinne des Wortes Vorbild. Eben darum ist es wichtig, dass sie belastbar ist. Sie sollte stets eine hohe Achtsamkeit auf die eigenen Grenzen und die eigenen Bedarfe und Bedürfnisse legen, um ihrer enormen Verantwortung gerecht zu werden und dabei gesund zu bleiben.

All dies zusammen betrachtet benötigt Demut. Wir benutzen diesen Begriff sehr bewusst, weil wir wissen, dass mit einer so tief empfundenen Verantwortungs- und Machtfülle häufig Hochmuth einhergeht.

Wir uns in unserer Einrichtung verstehen Leitung als Dienstleistung im Sinne unseres Auftrags. Jede Leitungskraft, vom Vorstandsvorsitzenden bis zur Bereichsleitung ist Dienstleister im Sinne der einen gemeinsamen Aufgabe eine möglichst gute Qualität in unserer sozialen Arbeit mit den uns anvertrauten Menschen sicherzustellen. In dem Sinne ist jede Leistungskraft auch Befähigerin und Befähiger für ihre Kolleginnen und Kollegen.