



**Beratungs- und
Entwicklungs GmbH**

Zeilweg 42
60439 Frankfurt a.M.
Telefon 069/95 789 -141
Telefax 069/95 789 -234
www.iss-ffm-gmbh.de
info@iss-ffm-gmbh.de

UMFASSENDE ORGANISATIONSUNTERSUCHUNG IN DER LVR-JUGENDHILFE RHEINLAND

ABSCHLUSSBERICHT

01.12.2010



Inhaltsverzeichnis

A. Projektverlauf	3
B. Ergebnisse	5
B.1 Gesamtergebnisse des Leitbildprozesses	5
B.2 Ergebnisse aus den Kompetenzworkshops in den Einrichtungen „Werte erkennen- Wir suchen Chancen für morgen – was ist unser Beitrag dazu?“	6
B.3 Steuerungsgruppe	20
B.4 Gesamtveranstaltung „Werte schärfen“	20
B.5 Abschlussveranstaltung „Werte leben“	31

A. Projektverlauf

Ziel der Organisationsuntersuchung in der der LVR-Jugendhilfe Rheinland (LVR-JHR) war die Entwicklung eines Leitbildes. Diese sollte einerseits nach innen wirken, und damit eine Identifikation der Mitarbeiter ermöglicht, andererseits nach außen wirken und damit ein erfolgreiches Auftreten der Einrichtung bei potentiellen Kunden ermöglichen. In einem ersten Projektabschnitt wurde eine **IST-Analyse** durchgeführt, welche folgende Komponenten beinhaltete:

- quantitative ABC-Analyse der Kundenstruktur,
- Experteninterviews mit ausgewählten Kunden und
- Mitarbeiterbefragung in den Einrichtungen der LVR-Jugendhilfe Rheinland und den angeschlossenen Schulen.

In einer zweitägigen **Strategieklausur** wurden die Ergebnisse der Erhebungsphase bewertet und im Rahmen einer SPOT-Analyse notwendige strategische Maßnahmen diskutiert.

In einem zweiten Projektabschnitt wurde in einem „bottom-up“-Prozess ein **Leitbild** erarbeitet. Die Wirkung nach innen wurde durch die Gestaltung des Erarbeitungsprozesses und einer Transferveranstaltung unterstützt.

Die Wirkung nach außen wird unterstützt, in dem Vorschläge aus dem Leitbild erarbeitet wurden, die Grundlage für ein Corporate Design bilden.

Der **Leitbildprozess** beinhaltete folgende Komponenten:

1. „Werte erkennen“ - Kompetenzworkshops in den Einrichtungen
Den Auftakt des Leitbildprozesses bildete je ein Workshoptag in den Einrichtungen bei denen Elemente der „appreciative inquiries“ eingesetzt wurden. Dabei wurden zum einen die Stärken und erfolgreichen Lösungen in den Einzeleinrichtungen diskutiert und fokussiert. Zum anderen wurde der Beitrag der Einrichtungen zur Gesamtbild der LVR-Jugendhilfe Rheinland diskutiert. Die Veranstaltungen sollen neben den inhaltlichen Aspekten das positive Selbstbild der MitarbeiterInnen stärken und Motivation für den weiteren Prozess hervorrufen.

Ergebnis dieser Phase waren Leitsätze, welche die Basis für die folgende Gesamtveranstaltung bildeten.

2. „Werte schärfen“ – Gesamtveranstaltung für alle MitarbeiterInnen
Die Gesamtveranstaltung diente der weiteren Arbeit am Leitbild mit allen MitarbeiterInnen.
Es wurden Elemente des „Open-Space“-Verfahrens eingesetzt.
Zu den ausgewählten Leitsätzen wurden durch die MitarbeiterInnen Erläuterungen erarbeitet, welche die Leitsätze organisationsbezogen präzisieren.

3. „Werte leben“ - Transfer- und Kommunikationsveranstaltung
Nach der Fixierung des Leitbildes fand eine Kommunikationsveranstaltung für alle Führungskräfte der LVR-JHR statt. Hier sollte für das Leitbild und seine konkreten Anwendungen geworben werden.

B. Ergebnisse

B.1 Gesamtergebnisse des Leitbildprozesses

Das zentrale Ergebnis des zweiten Projektteils ist das erarbeitete Leitbild. Es setzt sich aus drei Ebenen zusammen, deren Basis folgender Leitsatz ist:

Pädagogik ist unser Auftrag, Vielfalt ist unser Weg, Lösungen sind unser Ziel!

Den Schlagworten dieses Leitsatzes wurden Inhalte aus den Workshops zugeordnet. Auf einer dritten Ebene wurden die Leitsätze in Textform präzisiert.

Je nach Bedarf können zur Innen- oder Außenwirkung die unterschiedlichen Ebenen herangezogen werden.

1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene
Pädagogik	Wir sehen den Einzelnen im Ganzen	Wir nehmen jeden jungen Mensch mit seinen individuellen Bedürfnissen und seiner persönlichen Lebensgeschichte ernst. Auf seinem Weg in die Gesellschaft begleiten wir ihn offen und flexibel.
	Wir arbeiten mit Herz und Verstand	Wir bieten sichere Beziehungen und professionellen Halt. Pädagogisches Handeln füllen wir mutig und klar mit Leben.
	Wir sind Profis und lernen nie aus	Wir arbeiten eigenverantwortlich und wertschätzend. Flexibilität, Kreativität und innovative Ideen garantieren wir durch die stetige Reflexion unserer Konzepte und unseres Handelns.
Vielfalt	Wir bieten vielfältige Hilfen aus einer Hand	Wir handeln vernetzt und entwickeln differenzierte Lösungen als verlässliche Partner für Familien und Jugendämter.
	Wir verbinden Leben, Lernen und Arbeiten	Wir schaffen Qualität für junge Menschen in der Einheit von Leben, Lernen und Arbeiten und bereiten sie auf die Herausforderungen des Alltags vor.
	Wir sind Mittler unterschiedlicher Einstellungen und Haltungen	Wir respektieren Unterschiede und achten Handeln, Fühlen und Denken eines jeden. So finden wir Verbindungen und übernehmen Verantwortung für gemeinsame Ziele zum Wohl der jungen Menschen.
Lösungen	Wir bieten Chancen in einem sicheren Rahmen	Die Chancen der jungen Menschen suchen und bewahren wir mit Engagement und Beständigkeit. Wir geben Orientierung und bleiben auch zuständig, wenn es schwierig wird.
	Wir erarbeiten selbstbestimmte Zukunft	Wir helfen jungen Menschen ihre Ressourcen zu entdecken und realistische Ziele zu entwickeln, um Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen.
	Wir erhalten Bewährtes und lassen Neues zu	Wir nutzen unsere Erfahrung als sicheres Fundament, auf dem wir Herausforderungen annehmen. Wir denken innovativ und handeln lösungsorientiert.

B.2 Ergebnisse aus den Kompetenzworkshops in den Einrichtungen „Werte erkennen- Wir suchen Chancen für morgen – was ist unser Beitrag dazu?“

Es fanden drei Workshops in den Einrichtungen der JHR statt.

Der erste Workshop fand am 02.02.10 in Remscheid unter Teilnahme der Mitarbeiter aus Euskirchen und Remscheid, der zweite Workshop am 18.02.10 in Viersen mit den MitarbeiterInnen aus Viersen und Fichtenhain und der dritte Workshop fand in Solingen am 23.02.10 mit den MitarbeiterInnen des Halfeshof statt.

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den verschiedenen Einrichtungsworkshops jeweils zu den einzelnen Tagesordnungspunkten zusammenfassend dargestellt.

TOP 1. Appreciative Inquiry – Wovon wir mehr möchten

Die Teilnehmer sammelten zunächst im Gespräch zu zweit und dann in Kleingruppen, was ihnen an der Arbeit Freude macht und erinnerten sich an positive Erlebnisse. In der Kleingruppe wurden Gründe für die dargestellten positiven Erlebnisse zusammengetragen und diese auf Flipcharts notiert.

Remscheid/Euskirchen:

Wertschätzung	Ressourcenorientiertes Arbeiten
Gemeinsames Ziel	Freude an der Arbeit mit Menschen (auch der Entwicklung)
Vielseitigkeit der Aufgabe	Erfahrung
Durchhalte- und Durchsetzungsvermögen	Klare und eindeutige Haltung
Respekt	Gemeinsame Umsetzung von Teamstrategien
Grundsätzliches Engagement, Flexibilität und Idealismus	Belastbarkeit und Professionalität
Positive Rückmeldungen der Jugendlichen und begleitenden Institutionen	Persönliche Weiterentwicklung, Selbstreflexion und Geduld
Individueller Gestaltungsrahmen	Authentizität und Empathie
Leitung: Vielseitigkeit des Aufgabengebietes, Umgehen mit Menschen, Spagat Erziehung/Organisation; Beziehungsebene/Sache	Positiver Abschluss von Arbeitsprozessen: extrem viel Arbeit, gute Vernetzung aller Helfersysteme, an einem Strang ziehen

Viersen/Fichtenhain:

Gute Absprachen und kurze Wege im Verbund	Gute Zusammenarbeit - im Team - im Verbund - mit Jugendamt - mit WAL
Gutes Beobachten	Ehrlichkeit/ Offenheit/ Vertrauen/ Mut zur Schwäche
Authentisches Arbeiten	Klare Strukturen
Reflektion/ Supervision	Wohlfühlen, Vertrauen, Geborgenheit der Jugendlichen
Autonomes Arbeiten	Hohe Eigenverantwortung
Wertschätzung in alle Richtungen	Nachhaltige Rückmeldung
Flexibilität, Nachhaltigkeit, Vielseitigkeit	Wissen, dass wir helfen können
Funktionierendes Team	Spaß/ Stimmung → Erfolg
Produktivität	Eigenverantwortlichkeit
Flexibilität	Mut zum Risiko bei neuen Herausforderungen
Teamarbeit auch in der Verwaltung	Wertschätzung
Neue Wege beschreiten	„Hand in Hand“ arbeiten
Neue Handlungsspielräume	Rückendeckung in Krisensituationen
Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Pädagogischem Bereich	Breiter gefächertes Angebot

Solingen:

Gute Beziehungsarbeit	Wertschätzung
Vertrauen (ins Team, die Jugendlichen)	Empathie und Akzeptanz
Erfolgserlebnisse (vermitteln)	Orientierung bieten
Grenzsetzung und Struktur	Positives Feedback von Außenstehenden
Gute Teamarbeit	Zusammenarbeit mit der Wohngruppe
Emotionale Anteilnahme	Familiärer Rahmen mit Strukturen und Grenzen/ klaren Regeln
Kontinuierliche Auseinandersetzung/ langer Aufenthalt	Einheitliches Vorgehen aller an der Erziehung beteiligten Personen
Vertrauensvorschuss/ Reflexion	Haltung der Mitarbeiter (ganzheitliche Sichtweise, Empathie, offen u. annehmend)
Sicherheit/ Rückhalt der Kollegen/ Neutralität der MA	Wertschätzung der Arbeit
Anerkennung, Zufriedenheit	Veränderung zum Positiven
Übernahme von Verantwortung	Fürsorge
Schaffung von positiven Voraussetzungen	Authentizität
Gesundes Nähe-/Distanzverhalten	Respektvoller Umgang mit Jugendlichen/Eltern

Wertschätzender Umgang mit Mitarbeitern, Jugendlichen und Eltern	Erfolge
Klarheit in der Arbeit	Perspektiven
Freundlichkeit, Menschsein	Gutes Team

TOP 2: Die Sicht von „oben“.

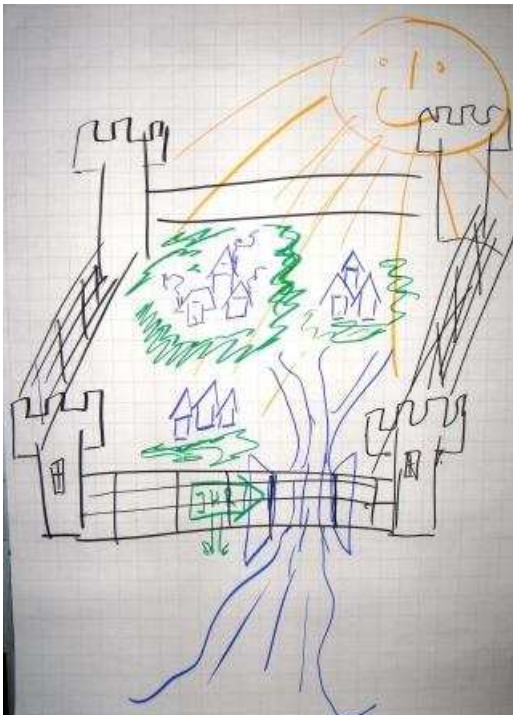
Frau Dr. Lambertz stellte kurz den Projektverlauf des Leitbildprozesses und die bis dahin festgehaltenen Ergebnisse bis jetzt vor.

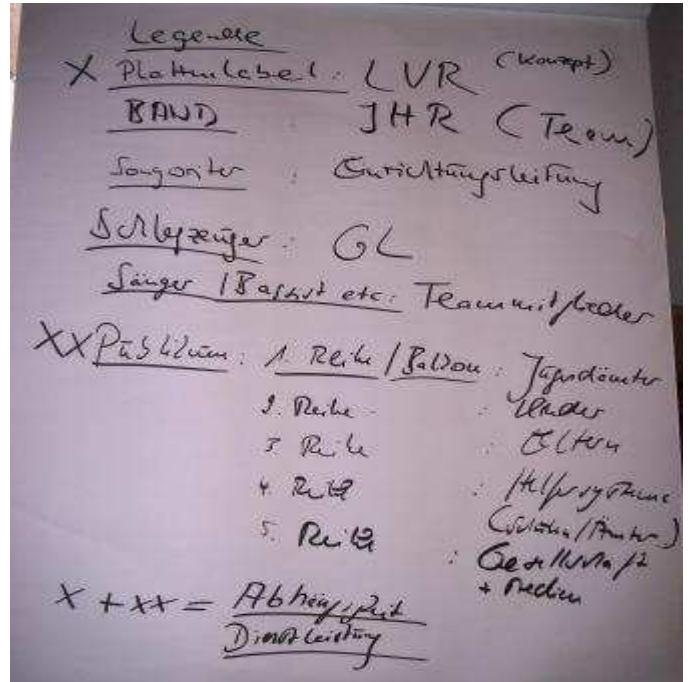
TOP 3: Bilder der Organisation

Die Teilnehmer malten in Gruppen Bilder, in denen sie ihre Wahrnehmung der Organisation darstellten.

Remscheid/Euskirchen

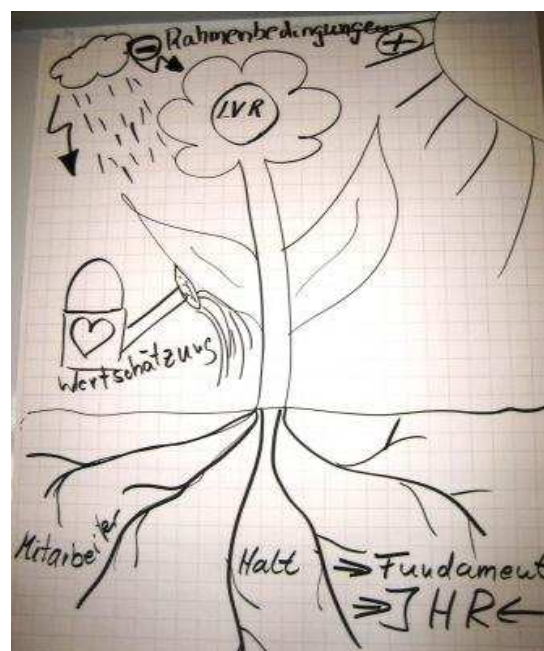
Es gab jeweils eine Gruppe mit Mitarbeitern aus Euskirchen bzw. Remscheid sowie eine gemischte Gruppe. Die gemischte Gruppe zeichnete eine Burg, welche die Jugendhilfe Rheinland symbolisiert. Die Euskirchener Gruppe stellte die Organisation als Pyramide dar, wobei keine Wertung in der Anordnung zu sehen ist. Das Bild der Gruppe aus Remscheid zeigt eine Musikgruppe.



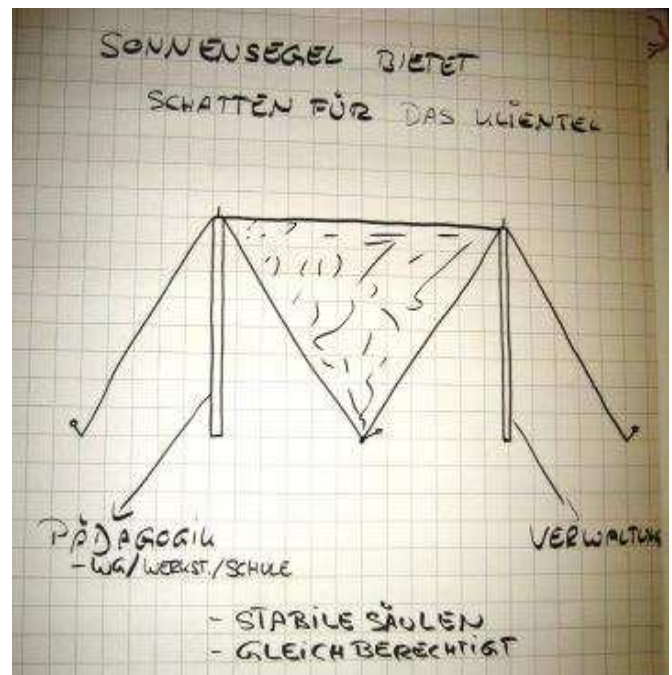
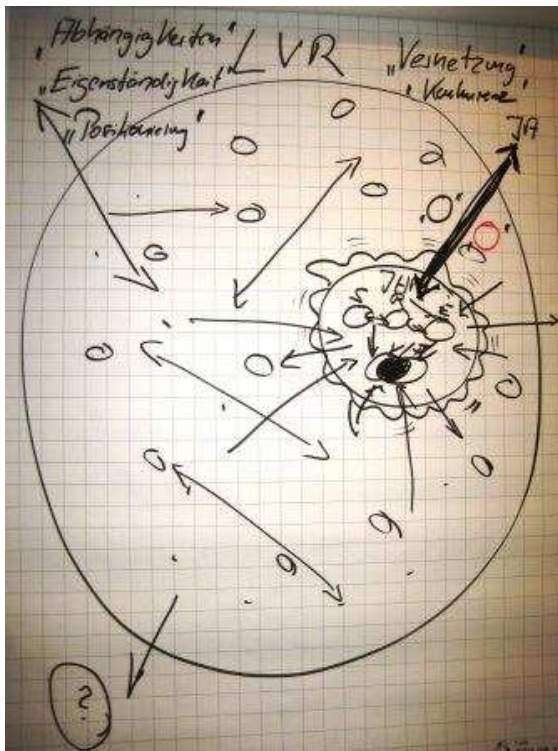


Viersen/Fichtenhain

Auf dem ersten Bild ist eine Krake dargestellt, welche für die Einrichtungen Viersen und Fichtenhain steht. Sie wurde ausgewählt, da sie „nicht so feste Grenzen hat, es gibt viele unterschiedliche Arme, aber ein gemeinsames Zentrum“. Das Wasser symbolisiert die Jugendhilfe Rheinland, die etwas diffus und unscharf ist. Die Krake ist nicht gefährlich, sondern steht für Spaß und Lebendigkeit.



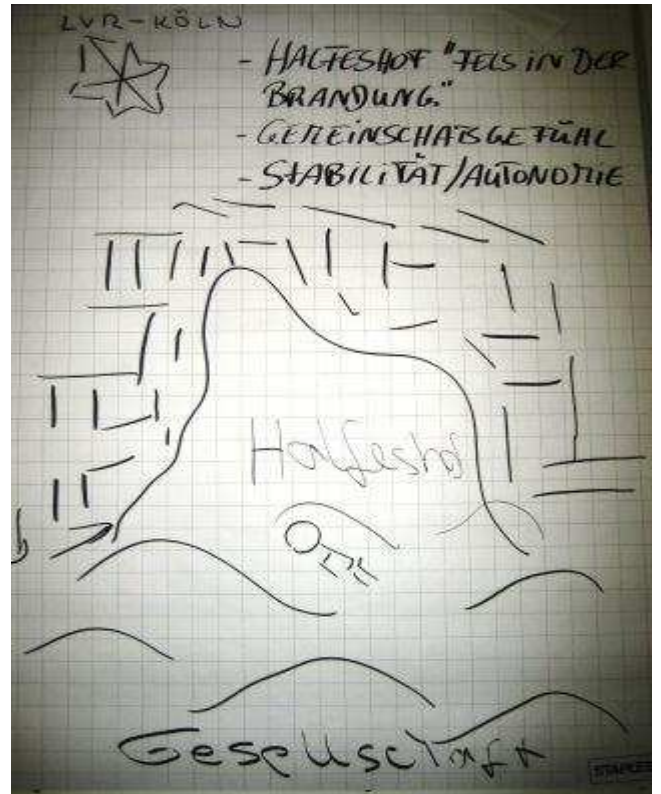
Die „Zelle“ symbolisiert die Offenheit des Systems nach innen und außen. Außerdem zeigt sie eine Abhängigkeit zu den Jugendämtern. Das Fragezeichen bezieht sich auf die Frage nach der Zukunft der JHR im LVR. Außerdem zeigt der innere Kreis, der die Jugendhilfe Rheinland darstellt, dass eine Vernetzung mit den anderen Einrichtungen der JHR gewünscht und angestrebt wird.



Solingen

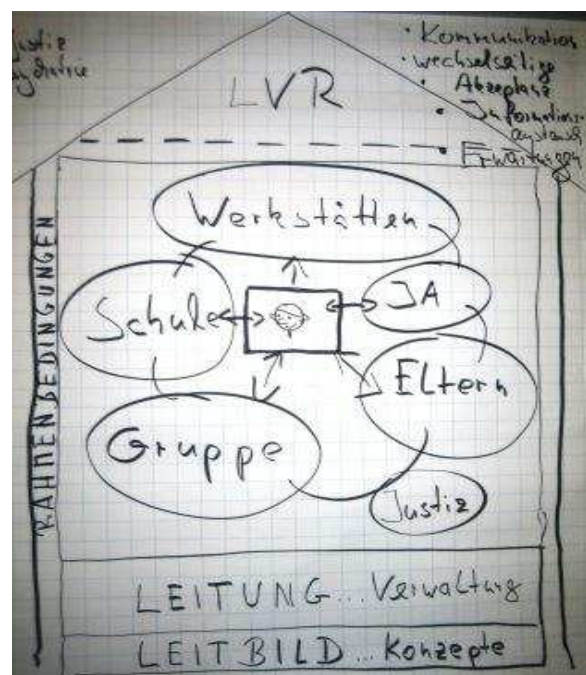
Das erste Bild zeigt das „Halfeshof Universum“. Der LVR wird als etwas Ungewisses, Unbekanntes gesehen, etwas das in der Ferne liegt. Die gestrichelten Linien innerhalb des Halfeshof stehen für Verbesserungsbedarf in den Beziehungen/ in der Zusammenarbeit. Es besteht wenig Kontakt zu den anderen Einrichtungen der JHR.

Das zweite Bild zeigt den Halfeshof als „Fels in der Brandung“. Der LVR wird als Stern in der Ferne gesehen. Das Bild zeigt außerdem ein Irrgarten um den Fels herum, der Institutionen symbolisiert, welche mit dem Halfeshof in Verbindung stehen. Es gibt hier keine klaren Wege.



Das Bild mit den Häusern soll Komplexität darstellen, „alles ist so unübersichtlich“. Der LVR ist durch den Rhein von der JHR getrennt.

Das vierte Bild, das ein großes Haus zeigt, soll verdeutlichen, dass der Halbfeshof sich zwar unter dem Dach der LVR befindet, dieses Dach aber abgetrennt und weit weg ist.



TOP 4: Was um uns herum geschieht

Die Teilnehmer sammelten und diskutierten die aus ihrer Sicht wichtigsten Entwicklungen im Umfeld der Einrichtungen und der Gesamtorganisation:

Remscheid/Euskirchen:

Einrichtung	
Schwarze Zahlen (trotz leerer kommunaler Kas- sen-gleichbleibende gute Arbeit)	Größere Nachfrage an fachlich differenzierte An- gebote
Erhöhte fachliche Anforderungen an bestehende Gruppen	Verändertes Klientel (höhere Auseinandersetzung mit psychischen Krankheitsbildern; Verlust von Werten und Moral)
Erhöhte Anforderungen an Arbeit mit Herkunftssystem	Hohe Akquise
Angebote schaffen für Kinder, die kein Angebot annehmen	
Jugendamt	
Hohe Anforderungen	Regelmäßiger Austausch
„immer ein Angebot vorhalten“	Viele außergewöhnliche Einladungen
Grüße/ Erinnerungen	
Trends	
Autonomes Arbeiten (Verantwortung wächst)	Modernisierung (Technik, Computer)
Konkrete Einrichtungsziele formulieren (Wunsch von JA)	Fortbildung/ SV
Entwicklung	
Wenige „klassische“ Kleinfamilien (Groß- bzw. Patchworkfamilien)	EDV
Kostenanstieg (wirtschaftliches Denken)	Spezialisierung
Herausforderung	
Jugendliche in selbstbestimmtes Leben führen	Neue Ideale und Werte vermitteln

Viersen/Fichtenhain:

Zuständigkeitswechsel der JÄ / MA	Ambulante Maßnahmen nehmen zu
Schwächere Elternhäuser, Zunahme alleinerziehender Mütter	finanziell schwache Familien
Zunahme psychisch kranker Familien	Kostendruck auf die JÄ
Patchwork	Mehr Anfragen der JÄ
Größerer Therapiebedarf bei Kindern	Beratungskultur stärken
Wunsch nach geschloss. Einrichtungen	Teilkompetenzen stärken
Mehr Anfragen § 35a – Perspektiven?	Wunsch nach kurzen /verkürzten Maßnahmen

Trendentwicklungen	
Zusammenführung Viersen / Fichtenhain „Vifi“	Steigende Erwartungen des JA an uns
Balance zwischen Qualität + Wirtschaftlichkeit	Perspektive – Arbeit
Bedarfsbeobachtung Marktanalyse	Spezialisierung der einzelnen Konzepte
Erhöhtes Gewaltpotential	Herausforderungen
Technologisierung / Isolation / Vernetzung	Gesteigerter Drogenkonsum (Verfügbarkeit)
Herausforderungen	
Öffentlichkeitsarbeit → [persönlich – Internet]	Flexible (schnell) reagieren auf Veränderungen!
Bedarfsorientierte Angebote erarbeiten/anbieten	Unterschiedliche Pflegesätze anbieten
Intensiverer Austausch mit JÄ	Therapeutische Angebote in den Werkstätten anbieten
Intensivgruppe 1-3 Werkstatt	
leere Klassen vs. steigende Problematik	Ständige Kooperation mit den JÄ
Ökonomie prägt immer stärker die Sichtweise	Öffentlichkeitsarbeit
Politik – Jugendhilfe?	Leistung „verkaufen“ + präsentieren
Kindeswohl?	Mangelnde Solidarität im Gemeinwesen
Wirtsch. Fragestellungen nehmen immer mehr Raum ein	Fahne hoch halten für die „Schwachen“.
Mehr Know-how / Professionalität	

Solingen:

immer schwieriges Klientel (Krankheitsbilder, Hekunftsfamilie) → neue veränderte Hilfsangebote (Haftvermeidung, FLEX (Konferenzen))	Veränderte Lehrlingsausbildung (Reform) → fehlende Qualifizierung / Schulung der MA
Mehr gruppenübergreifende Kommunikation	Neuer Etat / Budgetierung
Personalpolitik (zu wenig Personal)	Hohe (psych.) Belastung der MA
Netzwerkbildung (Kliniken, Ärzte, Ämter, Polizei)	Mangelnde techn. Ausstattung (PC) → keine DVDs, USB-Stick ect.
JA: Info-Tage in Gruppen → Pos. Rückmeldung am JA	

Refinanzierung von sozialen Leistungen	Verhaltensauffälligkeit psych. Krank
Eigenbetrieb = von päd. Einrichtungen zum Wirtschaftsunternehmen	Familiensituation - Alleinerziehende - Patchwork - → Verändertes Klientel
themenbezogene Treffen mit JA	Außendarstellung → gute Leistungen
Schwieriges Klientel → ungewöhnliche Lösung	Auftragsklärung
Einrichtung auch Partner mit Ansprüchen	Flexible Preisgestaltung
Ziel: zurück zum staatlichen Betrieb-Kampf gegen immer mehr „Liberalisierung“	

Politisch	
weniger finanzielle Möglichkeit	Streichungen / Kürzungen v. Gebühren → Soziales / Bildung
Gesellschaft	
Finanzielle + emotionale/soziale Verarmung → Zunehmende mangelnde Verantwortung der Eltern	
Veränderung der Probleme der Jugendlichen → höhere Gewaltbereitschaft (z.B. Straffällige) → niedrigere Hemmschwelle psychiatrische Auffälligkeiten (vermehrte Medikamenten-Einnahme)	
Jugendämter	
Flexible Angebote	Mehr Transparenz
Höhere Vernetzung (z.B. Psych. → Ambulanz)	Partnerschaftliche Zusammenarbeit

In einem weiteren Schritt wurden die zentralen Ergebnisse zusammengetragen und dahingehend bewertet, ob sie als Chance oder als Risiko verstanden werden. Außerdem wurde gesondert erfasst, wie der Kontakt zu den Jugendämtern gestärkt werden kann.

Remscheid/Euskirchen:

Chancen	Risiko	JÄ
Modernisierung IT	Autonomes Arbeiten	Klare Erz.-Ziele
konkretere Erziehung-Ziele	Kostenanstieg	Gute Kontakte Hilfe-System
Fortbildung+ Supervision	Neue Strategien	Gute „HPGs“
Spezialisierung	Niederschwellige Angebote	Präsenz im JÄ über Tagungen etc.
Gesellschaftlicher Wandel	Fachl. ethische Anforderungen	Regelmäßiger Austausch
Familienformen	Verändertes Klientel	
Selbstbestimmtes Leben	Psych. Krankheitsbilder	
Weitervermittlung	Werteverlust	
Erfolgsorientierung		
Breite Dienstleistungsebene		
Überschaubares Angebot		
Fachliche Differenzierung		

Hinsichtlich der Zusammenarbeit mit den Jugendämtern wurden in der Diskussion noch folgende Aspekte als förderlich für eine bessere Zusammenarbeit genannt:

- Eine klare Linie von Angeboten, so dass ein Überblick möglich ist, wer was macht,
- eine gründliche und gute Vorbereitung der HPGs,
- die Formulierung von klaren Zielen in den HPGs,
- ein gutes Berichtswesen, mit einer zeitigen Versendung von Berichten,
- viele außergewöhnliche Einladungen,
- Grüße von Fahrten/Ausflügen schreiben.

Viersen/Fichtenhain:

Chancen	Gefahren	JÄ
Auftreten ÖA → JA	Gründe für Hilfen	Spezialisierung des Angebots / Konzepte →JÄ
Professionalität	Kosten/Finanzen	Mehr Anfragen der JA
Zusammenführung Viersen/Fichtenhain	Gesellschaftliche Entwicklungen	Zuständigkeitswechsel in JA
	Technologien (neue)	Unterschiedliche Pflegesätze anbieten
	Wandel Familienstruktur	Intensivgruppen

Solingen:

Gefahren		Chancen
Finanzielle Einschränkung	Wertewandel	Netzwerkbildung
Kosten/ Wirtschaftlichkeit	Veränderungen in Klientel / Problemen	Personalpolitik
Fehlende Qualifizierung. für neue Probleme	Technik	Gruppenübergreifende Kommu- nikation
		Außendarstellung → Selbstbe- wusstsein
Jugendamt		
	Ansprüche durch JA sehr hoch	Themenbezogene Treffen mit JA
		Partnerschaftl. Zusammenarbeit mit JA
		Höhere Vernetzung
		Flexiblere Angebote für JA
		Auftragsklärung mit JA
		Transparenz über Angebote / Leistungen
		Positive Rückmeldung an JÄ
		Info Tage für JA

3. Was die Organisation nach innen und außen ausstrahlen soll

Im Brainstorming sammelten die Teilnehmer zunächst Eigenschaften die **nicht** für die Ausstrahlung ihrer Einrichtung/Organisation stehen sollen. In einem weiteren Schritt wurden die gesammelten Begriffe in positive Attribute umgekehrt.

In der Gesamtgruppe wurden die gesammelten Adjektive abgeglichen und zusammengefasst. Im Folgenden sind die Ergebnisse dieser Zusammenfassung abgebildet.

Remscheid/Euskirchen:

Fachlich kompetent	Wertschätzend
Flexibel	Selbstbewusst, professionell
Freundlich, annehmend, zugewandt	Einladend/ positives Ambiente
Zielgerichtet	Professionell

Viersen/Fichtenhain:

Kreativ	Zugewandt/ wertschätzend
Zielgerichtet	Verlässlichkeit
Konstruktiv	Professionell
Engagiert (Klientenorientiert)	Authentisch / echt
Glaubwürdigkeit	Strukturiert / klar
Kompetenz	Kooperativ
Flexibel (ausdauernd /zeitgemäß)	

Solingen:

Wertschätzend	Lösungsorientiert
Respektvoll	Erfolgreich
Menschlich	Kollegialer Führungsstil
Kompetent	Motiviert
Professionell	Selbstbewusst
Ganzheitlich	Flexibel

TOP 6: Unsere Leitideen

In einem abschließenden Schritt wurden die einzelne Teilergebnisse integriert. Die Teilnehmer riefen sich nochmal die Ergebnisse des Tages vor Augen und entwickelten Leitideen. Diese hielten sie in kurzen aber prägnanten Sätzen fest.

Remscheid/Euskirchen:

Die abschließende Priorisierung durch die Teilnehmer ist in Gesamtpunkten angegeben.

Leitsatz	Punkte
Wir erarbeiten selbstbestimmte Zukunft	9
Unser sicherer Rahmen bietet Chancen	7
Wir geben Jugendlichen die Möglichkeit sich positiv zu finden und zu entwickeln, in unserem ansprechenden Ambiente	6
Wir sind ehrlich	5
Unsere Arbeit ist fachlich fundiert und mitfühlend	4
Wir stehen für umfassende Zusammenarbeit	3
Wir sind Ihr Dienstleister für Mädchen in schwierigsten Lebenssituationen	3
Wir sind innovativ in Bewegung	3
Kein Mädchen ist uns zu schwierig In Diskussion abgeändert zu : kein Mädchen ist nur schwierig	3
Wir sind JHR	2
Wir gehen neue Wege ohne auf alte Werte zu verzichten	2
Wir sind von „guter Hand“ geplant	0

Viersen/Fichtenhain:

Leitsatz	Punkte
Wir sind Profis, aber lernen nie aus!	9
Wir arbeiten mit Herz und Verstand	8
Wir wollen Bewährtes erhalten und Neues zulassen	7
Die Vielfalt der Hilfen ist unser Konzept	6
Professionelle, individuelle Förderung in Bezug auf Leben-Lernen-Arbeiten	4
Wir wissen „Qualität hat seinen Preis“	3
Wir sehen uns als Mittler unterschiedlicher Einstellungen und Haltungen	2
Unsere Jugendhilfe hilft	2
Wir bieten vielfältige, klientenorientierte Hilfen aus einer Hand	2

Wir bieten Kindern Perspektiven	2
Wir bieten stabile Rahmenbedingungen in Wohngruppen, Familiengruppen, Schule und Werkstätten	1
Wir halten unser personelles Angebot aufrecht	1
Wir sind kreativ, wir finden individuelle Lösungen	1

In der Diskussion der Leitideen in Viersen wurde als wesentliche Kompetenz die Fähigkeit benannt, gut einschätzen zu können, wo ein Jugendlicher hinpasst. Jugendämter schätzen es in dieser Form durch die Mitarbeiter der JHR beraten zu werden.

Angemerkt wurde, dass in den Leitideen Aussagen über die Art des Miteinanders fehlen. In diesem Zusammenhang wurde der Respekt vor Unterschiedlichkeiten betont, sowohl in der Arbeits- und Denkweise der Kollegen, als auch in Hinblick auf die Jugendlichen.

Weiterhin wurde diskutiert, ob es einen gemeinsamen theoretischen Ansatz gibt. Dies bleibe in den Leitideen offen. Die Meinungen hierbei gingen auseinander, einerseits wäre eine gemeinsame Haltung wünschenswert, da diese die Arbeit und die Kommunikation nach außen erleichtern könne. Andererseits wurde befürchtet, dass bei der Festlegung eines bestimmten Konzepts viele andere Möglichkeiten ausgeschlossen würden.

Solingen:

Leitsatz	Punkte
Pädagogik ist unser Auftrag, Vielfalt ist unser Weg, Lösungen sind unser Ziel	20
Kompetenz bedeutet für uns: Fachwissen, Flexibilität, Professionalität, Qualitätssicherung, Zielorientierung, Lösungsorientierung, Vielschichtigkeit	6
Wir sind Halfeshof!	1
Wir passen aufeinander auf	1
Wir entwickeln uns ständig weiter	1
Wir sehen den Einzelnen im Ganzen-	1

In der Diskussion der Leitideen ins Solingen wurde betont, dass die wichtigste Ressource die Menschen sind, die hier arbeiten und wie diese miteinander umgehen.

B.3 Steuerungsgruppe

In einer Sitzung der Steuerungsgruppe wurden die Ergebnisse der Leitbildworkshops diskutiert und folgender Leitsatz als Basis des Leitbildes beschlossen:

Pädagogik ist unser Auftrag, Vielfalt ist unser Weg, Lösungen sind unser Ziel!

Den Schlagworten dieses Leitsatzes wurden Leitsätze aus den Workshops zugeordnet. Auf einer dritten Ebene wurden die Leitsätze in Textform durch die Mitarbeiter in einer weiteren Veranstaltung präzisiert.

Das Leitbild setzt sich aus diesen drei Ebenen zusammen. Je nach Bedarf können zur Innen- oder Außenwirkung die unterschiedlichen Ebenen herangezogen werden.

B.4 Gesamtveranstaltung „Werte schärfen“

Begrüßung

Frau Dr. Lambertz und Herr Weigel begrüßten die Teilnehmer. Der Tagesablauf wurde dargestellt und der aktuelle Workshop im Gesamtprozess verortet.

Standortbestimmung:

Zum Einstieg in die Thematik führte Herr Weigel eine Soziometrische Aufstellung durch. Die Themen nach denen sich die Teilnehmer Gruppen zuordneten waren:

- Zugehörigkeit zu Standorten
- Erwartungen an Nutzen das neue Leitbildes
- Einstellung zum heutigen Tag

Die Teilnehmer wurden bei der Zuordnung der Standorte nach dem Besonderen, das ihre Einrichtung ausmacht befragt. Die Teilnehmer aus **Viersen/Fichtenhain** gaben an, ein besonders starkes Gemeinschaftsgefühl, einen großen **Zusammenhalt** zu haben. Die Teilnehmer vom **Halfeshof** betrachteten ihre hohe **Flexibilität** als ihre größte Stärke. Die aus **Remscheid/Euskirchen** kommenden Teilnehmer nannten das bereichsübergreifende Arbeiten, die **Vielfalt in der Einheit** als bezeichnend für ihren Standort.

Zum **Nutzen des Leitbildes** befragt ordneten die Teilnehmer sich folgenden Punkten zu und erklärten dann kurz ihre Wahl:

Gut fürs Marketing: Das Leitbild ist für die Außenwirkung besonders wichtig. So können wir darstellen was wir können.

Macht ein neues Wir-Gefühl: Es ist wichtig die gleichen Ziele zu haben und dann gemeinsam auf diese hinzuarbeiten. Das Leitbild ist besonders wichtig für junge Kollegen, dann haben sie eine Orientierung. Wir lernen uns hier gegenseitig kennen.

Navigator für die Zukunft: Das Leitbild gibt Orientierung. Gute Jugendhilfe muss zukunftsgerichtet sein, das Leitbild stellt hier einen roten Faden fürs Arbeiten dar.

Schärft unser Profil: Das Leitbild ist etwas Klares, was Orientierung bietet und Abgrenzungen ermöglicht. Es zeigt was wir Besonderes können/leisten.

Schafft Vertrauen und Zusammenhalt: Das Leitbild kann eine gute Grundlage sein, wenn das stimmt, stimmt auch der Rest. Es ist viel von der Motivation abhängig. Wir stehen uns gegenseitig als Ansprechpartner zur Verfügung und helfen einander. Das schafft Rückhalt.

Bezüglich der Erwartungen an den Tag ordneten die Teilnehmer sich wieder Schlagwörtern zu und erläuterten ihre Wahl.

Bin gespannt und neugierig: Der Tag soll neue Impulse für die Arbeit bringen, es sollen neue Ideen entstehen.

Mal schauen, was der Tag so bringt: Ich habe von den vorherigen Veranstaltungen viel Gutes gehört, aber auch dass es so eine „typische LVR Veranstaltung“ war. Bin gespannt wie es heute wird.

Es geht einen Schritt voran: es soll an das bereits Erarbeitete angeknüpft werden, eine weitere Identifikation mit der Arbeit entstehen.

Eine neue Erfahrung für alle: Mit allen zusammen arbeiten, die Vielfalt zusammenbringen. Wir haben so viele tolle Leute, hier kann sich unsere Identität weiterentwickeln.

Kollegen treffen: Austausch mit Kollegen; auch mit welchen, die man eher selten sieht oder gar nicht kennt. Wir lernen uns hier richtig kennen. Wir können gemeinsam einen Konsens finden.

TOP 1: Vorstellung der Ergebnisse aus den Workshops und der Aufgabenstellung des Tages

Frau Dr. Lambertz stellte die aggregierten Ergebnisse der bisherigen Workshops und die darauf basierenden Entschlüsse der Steuerungsgruppe vor. Anschließend erläuterte Herr Weigel die Aufgabenstellung und das Vorgehen des Tages.

TOP 2: Bilder der Organisation.

Die Bilder der Organisation, welche die Teilnehmer in den vorherigen Workshops gezeichnet hatten, wurden ausgestellt. Die Teilnehmer stellten sich neben die Bilder, die für sie am besten ihr Empfinden/ihre Sichtweise symbolisieren.

Die Bilder waren den folgenden Kategorien zugeordnet: „Alles für den Klienten“, „die sichere Festung“, „Unterschiedlich, aber Gemeinsam“, „auf das Fundament kommt es an“, „Netzwerke und Spannungsfelder“.

TOP 3: Präzisierung der Leitsätze

Die Teilnehmer teilten sich in Arbeitsgruppen auf und erarbeiteten zu jeweils zwei der ausgewählten Leitsätze Erläuterungen. Hierzu erfolgte zunächst ein Brainstorming, in dem zentrale Begriffe gesammelt wurden. Darauf folgend wurden kurze, nachvollziehbare Formulierungen gesucht. Ziel war es, maximal drei prägnante Sätze pro Leitsatz zu finden, die diesen erläutern. Die Teilnehmer notierten ihre Ergebnisse an Flipcharts.

TOP 4: Ergebnisvorstellung und Bewertung

Die erarbeiteten Erläuterungen wurden in den PC eingegeben, so dass sie über den Beamer gut für alle sichtbar präsentiert werden konnten. Die Ergebnisse wurden von den einzelnen Arbeitsgruppen vorgestellt und erklärt. Es gab die Möglichkeit für Anmerkungen und Rückfragen. Die Ergebnisse sind im Folgenden dargestellt.

<p><u>Wir sehen den Einzelne im Ganzen</u></p>	<p>Wir arbeiten gemäß des indiv. Förderbedarfs eines jeden Kindes /Jugendlichen unter Berücksichtigung seiner persönlichen Lebensgeschichte. Ziel ist es, durch eine offene und flexible Herangehensweise das Kind bzw. den Jugendlichen zu begleiten, seinen Platz in der Gesellschaft zu finden. Wir machen uns dabei die vielfältigen Ressourcen der unterschiedlichen Fachkräfte zu nutzen.</p>
<p><u>Wir arbeiten mit Herz und Verstand</u></p>	<p>Wir versuchen zu den Kindern eine Beziehung aufzubauen, indem wir mit Hilfe unseres professionellen Hintergrundes eine gesunde Balance zwischen Nähe und Distanz wahren. Diese Balance sichern wir durch ständige Reflexion unserer Arbeit.</p>
<p><u>Wir sind Profis und lernen</u></p>	<p>Wir schulen/fördern/stärken Flexibilität und innovatives Denken mit Hilfe</p>

<u>nie aus!</u>	von Fortbildung und Supervision. Reflexion des eigenen Handelns und der eigenen Zielvorstellungen spielt eine große Rolle.
<u>Wir bieten vielfältige, klientenorientierte Hilfen aus einer Hand</u>	Wir bieten ein breitgefächertes Hilfeangebot mit einer dichten Vernetzung von Systemen, um flexibel auf den Bedarf des Marktes reagieren zu können. Wir prüfen bestehende Konzepte permanent auf ihre Effektivität und passen diese ggf. an.
<u>Professionelle, individuelle Förderung in Bezug auf Leben-Lernen-Arbeiten</u>	Wir bieten klare Orientierung in der Vielfalt der Möglichkeiten. Mit zielorientierter Beständigkeit schaffen wir Qualität für Menschen. Bei uns wird „ganzheitlich“ mutig und klar mit Leben und Handeln gefüllt.
<u>Wir sehen uns als Mittler unterschiedlicher Einstellungen und Haltungen</u>	Wir übernehmen Verantwortung als Wegweiser. Unser Ziel ist es eine gemeinsame Sprache der Fürsorge für und mit allen Beteiligten zum Wohle des Kindes/Jugendlichen zu finden.
<u>Unser sicherer Rahmen bietet Chancen</u>	Unser sicheres Fundament fördert lösungsorientiertes Arbeiten mit den Jugendlichen. Unsere strukturierte Arbeitsweise findet bedarfsorientierte Lösungen. Unsere professionelle Vielfalt bietet Lösungen für unterschiedliche Probleme.
<u>Wir erarbeiten selbstbestimmte Zukunft</u>	Wir helfen den Jugendlichen, ihre Ressourcen zu entdecken, weiter zu entwickeln, und somit die Herausforderungen des Alltags zu bewältigen. Wir arbeiten gemeinsam an einer realistischen Selbsteinschätzung um erreichbare Ziele zu entwickeln.
<u>Wir wollen Bewährtes erhalten und Neues zulassen</u>	Ein funktionierendes Netzwerk schafft pädagogische und wirtschaftliche Flexibilität. Die Spezifizierung der Gruppen sichert die Vielfalt der Angebote. Entscheidungskompetenz wird durch Transparenz der Arbeit auf allen Hierarchieebenen ermöglicht.
<u>Wir gehen auf allen Ebenen kollegial, fair und respektvoll miteinander um</u>	Empathie zu den verschiedenen Professionen und die Wahrnehmung der Belastung der MA sind wesentliche Merkmale des respektvollen Umgangs. Lob, Zustimmung, konstruktive Kritik dienen der Wertschätzung.
<u>Respekt der Unterschiedlichkeiten, sowohl in der Arbeits- und Denkweise</u>	Trotz Unterschiedlichkeiten ziehen wir an einem Strang. Auch verschiedene Wege führen zu einem Ziel. Respekt ist selbstverständlich.

<u>der Kollegen, als auch in Hinblick auf die Jugendlichen</u>	
<u>Wir können und dürfen alle eigenverantwortlich arbeiten</u>	Eigenverantwortliches Arbeiten setzt Vertrauen voraus. Wir arbeiten eigenverantwortlich und übernehmen Verantwortung. Wertschätzung der Arbeit spielt eine große Rolle, kreatives Arbeiten ist möglich.
<u>Wir verstehen uns als Partner der Familien und Jugendämtern</u>	Wir fühlen/sehen uns als professionelle Berater. Wir bieten Unterstützung für Familien und JA durch individuell zugeschnittene Maßnahmen. Dies tun wir mit hoher fachlicher Kompetenz.
<u>Wir können gut einschätzen, wo jemand hinpasst, das lieben auch die Jugendämter. Wir können sie beraten.</u>	Wir nutzen Netzwerke innerhalb und außerhalb der Einrichtung. Dabei übernehmen wir Verantwortung, erkennen Grenzen und bieten und empfehlen weitere Hilfen.

Top 5: Bedeutung des Leitbildes für die eigene Arbeit und mögliche Umsetzungsmöglichkeiten.

Die Teilnehmer fanden sich wieder in Arbeitsgruppen zusammen. Hier diskutierten sie zunächst was anders wäre, wenn nun das Jahr 2012 wäre und das Leitbild erfolgreich umgesetzt worden sei.

Die Teilnehmer erarbeiteten folgende Punkte:

- Hohe Anerkennung der Notwendigkeit öffentlich-rechtlicher Jugendarbeit
- Gewährleistung der Finanzierung ist gegeben
- Gut funktionierende Zusammenarbeit und Transparenz der unterschiedlichen Angebote im Verbund
- 2012 funktionieren unsere (hoffentlich bis dahin vorhandenen) Strukturen, als Rahmen unserer gemeinsamen Aufgabe „Pädagogik“
- unterschiedliche Konzeptionen existieren 2012 nebeneinander, vernetzte Weiterführung von Hilfen
- 2012 ist (bezahlte und freiwillig individuelle) Weiterbildung ein hohes Gut.
- 2012 gut funktionierender Austausch von Kompetenzen übergreifend über JHR
- gut funktionierende Flex-Arbeit
- Mitarbeiter-Zufriedenheit

- Kommunikation
- genau passendes Klientel → passende Gegebenheiten (Haus, Ausrüstung)
- geschultes Personal
- alle haben Spaß an ihrer Arbeit
- Meinungsverschiedenheiten werden konstruktiv genutzt und respektiert
- Jugendliche werden optimal gefördert → besseres Miteinander
- finanzielle Ausstattung
- Personal
- Zeit
- Equipment (technische Ausstattung, Dienstfahrzeug, etc.)
- individuelle Zimmer- und Hausgestaltung
- bedarfsorientierte Konzepte
- transparente, detaillierte und ehrliche Aufnahmen/ Übergaben
- regelmäßige Fortbildungen/ Supervisionen
- regelmäßiger Informationsaustausch
- fundiertes Fachwissen/ Fachliteratur
- Fortbildungen werden zahlreich angeboten und genutzt, auch finanziert vom Arbeitgeber
- Gute Kommunikation unter den Systemen, die wesentlich transparenter geworden sind
- Wir erfahren eine verdiente Wertschätzung der JA
- Wir verfügen ausreichend über ein breitgefächertes Angebot an eigenen qualifizierten Fachkräften in allen Bereichen (und entsprechende sachliche Ausstattung)
- Auslastung aller Bereiche
- optimale Nutzung der Ressourcen des Systems
- authentischer Internetauftritt
 - einzelne Gruppen (Schwerpunkte...)
 - einzelne Angebote
- Präsenz auf überregionalen Veranstaltungen z.B. Jugendgerichtstag, Messen u.a.
- die personelle Situation entspricht dem aktuellen Bedarf, resultierend aus dem erweiterten Angebot durch Spezialisierung
- es ist wieder interessant, sich hier zu bewerben
 - neue Kollegen
 - neue Anregungen
 - wir bilden wieder Erzieher selbst aus
- Flyer?
- reibungslose Kooperation zwischen verschiedenen Gruppen/ Einrichtungen

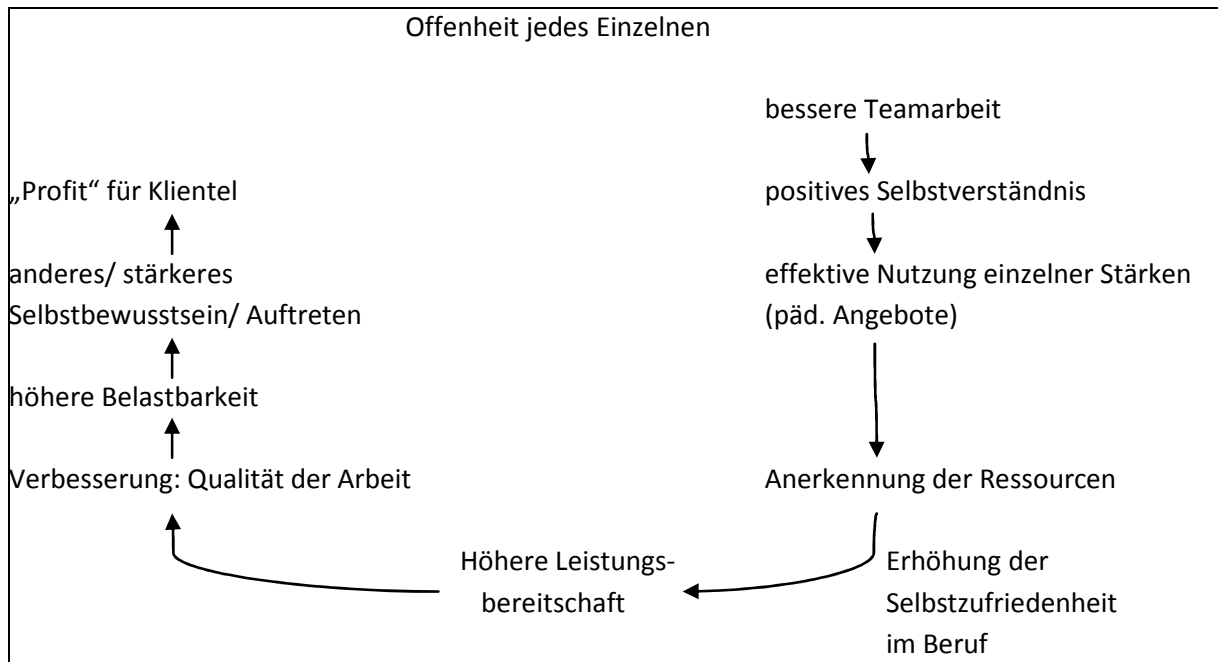
- wir beraten JÄ kompetent über unsere Leistungen
- Außendarstellung
 - Internet
 - jemand ist für Außendarstellung hauptamtlich tätig
 - Schulung der Gruppenmitarbeiter in Marketing u.a.
- Fortbildungen
- Supervision
- Lebens- und Berufserfahrung
- Flexibilität
- innovatives Denken
- Handwerkszeug
- Rolle
- Souveränität
 - aus Fehlern lernen
 - sich selbst in Frage stellen
 - Hilfe anderer Profis annehmen

Als zweiten Schritt erarbeiteten die Teilnehmer Bedingungen und notwendige Schritte, welche die dargestellte Zukunftsvision wahr werden lassen.

Folgende Punkte wurden genannt:

- Leitbild muss VON ALLEN angenommen werden
- zeitnahe Umsetzung (bald möglichst Flyer etc.)
- finanzielle Mittel für Schulungen/ Fobis/ Supervision → Qualitätssicherung
- Infos bei Aufnahme frühzeitig und vollständig
- Entweder: Entwicklung neuer Fördermöglichkeiten, neuer Rahmenbedingungen (mehr Fachpersonal → Psychologen, Therapeut) oder Grenzen erkennen
- Aufnahmegruppe?
- Konzepte der Gruppen spezifizieren und für alle zugänglich machen
 - Wir Gefühl
 - ggf. Hilfe holen können
 - auch über andere Einrichtungen Bescheid wissen
 - sich kennenlernen
- Kommunikation
- Strukturveränderungen
- Standortbestimmung

- offener Austausch
- qualifizierte Mitarbeiterbefragung
- Der Arbeitgeber bietet an und trägt ein breites Angebot an Fort- und Weiterbildungen.
- regelmäßiger organisierter Infoaustausch der versch. Systeme
- Umsetzung des neuen Leitbildes
- zusätzliche Fachkräfte einstellen
- für eine adäquate Sachausstattung sorgen
- Vernetzung der vorhandenen Systeme
- mehr geschultes Personal (neue Qualifikation)
- bessere Vernetzung der Einrichtungen
 - Durchlässigkeit
 - Transparenz
- Überdenken der Aufgabenbereiche von Gruppen, Leitung, Verwaltung; Selbständigkeiten der Gruppen
- bessere PC's
- wir gehen gezielt in Schulen und machen Werbung für uns/ unsere Arbeit
- es gibt für uns ein „Manual“ mit Infos über unsere Angebotspalette
- Flexibilität und innovatives Denken mit Hilfe von Fortbildungen und Supervision schulen/ fördern/ stärken.
- Reflektion des eigenen Handelns und der eigenen Zielvorstellungen
- Abbau von Privilegien und gleichmäßige Verteilung aller Belastungen auf alle Teammitglieder
- Regelmäßige SV und Fortbildung
- Herausarbeiten und Stärken der Kompetenzen einzelner Mitarbeiter
- Arbeitszeitmodelle – Sabbatjahr/ Altersteilzeit



Als dritten Schritt notierten alle Teilnehmer/innen die eigenen Ideen zu folgender Situation: Wenn ich in 2012 zurückdenke, warum wir das Leitbild so gut umgesetzt haben, dann denke ich an meinen persönlichen ersten Schritt.

Mein erster Schritt zum Gelingen des Leitbildes war:

- Ich werde stets bereit sein, an neuen notwendigen Konzepten mitzuarbeiten.
- Offen und lernbereit!
- „Wir-Gefühl“ schaffen.
- Weiter arbeiten wie bisher.
- Ohne Bedenken an die Aufgabe gehen.
- Ich arbeite weiter wertschätzend und respektvoll mit meinen Kollegen und Klienten und Sorge so dafür, dass das Leitbild mit Leben gefüllt wird.
- Mir Gedanken machen, wie das Leitbild in der Gruppe und täglichen Arbeit umgesetzt werden kann.
- Leitbild fängt an der Basis an!
- Team-Definition stärken → Wege, Ziele.
- Wann immer das Team auf Grenzen stößt, das Leitbild als Frage reflektieren!
- Info an Kollegen und bei Bedarf an Institutionen (z.B. Jugendamt).
- Offenheit und Kollegialität schon im „Kleinen“ (TEAM) (vor)leben!
- Mit meinen Kollegen über den Workshop diskutieren.
- Vielfalt.
- Übergreifende Kommunikation; Transparenz in der Hierarchie.
- Offener Kommunikation im Team!!
- Austausch.
- Darlegung der heutigen Problematik im Team und Diskussion.

- Infos über die anderen Einrichtungen sammeln.
- Viel Kontakt und Austausch suchen!
- Ich mache mich über die Arbeit/ das Angebot der anderen Einrichtungen kundig.
- Umfangreicheren Austausch mit den Kollegen/innen.
- Die frohe Botschaft verbreiten
- Offenheit.
- Verbesserte Kommunikation.
- Offener Austausch.
- Ich gebe die Leitbilder und Informationen an meine unmittelbaren Kollegen/innen weiter.
- Mehr Kollegen kennen lernen.
- Die wichtigsten Erkenntnisse im nächsten Teamgespräch vermitteln, um als Multiplikator zu wirken. D.h. ich fange an der „kleinsten“ Einheit an.
- Ich bereite Sitzungen zuverlässig vor, damit sie etwas bringen.
- Über alle Einrichtungen Infos sammeln.
- Das Leitbild annehmen; weitergeben an die Kollegen; transparent machen.
- Die gebildeten Leitsätze im Team durchsprechen. Was muss verändert werden?
- Offen für das Leitbild sein.
- Mut Kritik zu äußern.
- Eigene kleine Ziele setzen, z.B.: Kennenlernen meiner vielen Kollegen.
- Kritischer Mitarbeiter bleiben.
- Infos über unsere Einrichtungen einholen.
- Vorstellung der Leitsätze in der Einrichtung/ Team; gemeinsamer Austausch über Umsetzung der Leitsätze vor Ort.
- Überzeugungsarbeit leisten!
- Ins Team bringen!
- Kontakte knüpfen.
- Dafür sorgen, dass alle das Leitbild kennen.
- Ich vernetze mich mit meinen Ressourcen besser/ weiter in der LVR-Jugendhilfe.
- Ich interessiere mich für die Arbeit in anderen Einrichtungen und werbe in meinem Team dafür.
- Fortbildung.
- Es gibt keine Probleme, nur Lösungen!
- Offener, enger Austausch mit anderen Mitarbeitern auch aus anderen Einrichtungen.
- Austausch im Team.
- Ich werde mich über die Gruppenstrukturen und Angebote in den anderen Einrichtungen erkundigen.
- Arbeitseinsatz.
- Werde im Team davon berichten und Infos von anderen Einrichtungen einholen → z.B. Internet.
- Stärkeres Einbinden aller Einrichtungen in das „Wir“ JHR.
- Spezifizierung der Gruppe; Offenheit gegenüber anderen Gruppen.

Top 6 Vereinbarungen für die Zukunft:

Die Teilnehmer fanden sich nach Standorten vor jeweils einer Pinnwand zusammen, auf der die am Vormittag erarbeiteten Ausformulierungen des Leitbildes aufgehängt worden waren. In der Diskussion entwickelten die Teilnehmer jeweils ein Motto, wie in den nächsten Wochen und Monaten mit dem Thema Leitbildentwicklung umgegangen werden soll. Dieses Motto schrieben sie unter das Leitbild und unterschrieben es.

Folgende Mottos wurden gewählt:

„Wir sind Jugendhilfe“

„Unsere Wege beginnen mit dem 1. Schritt.“

„Yes, we can!“

„Wir arbeiten weiterhin erfolgreich mit Herz und Verstand!“

„Auf zu 2012!“

Top 7: Bilder des Tages

Zum Abschluss wurden die Eindrücke des Tages gezeigt, welche durch einen Prozessfotografen, der die Teilnehmer durch den Tag begleitet hatte, festgehalten worden waren.

B.5 Abschlussveranstaltung „Werte leben“

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Abschlussveranstaltung jeweils zu den einzelnen Tagesordnungspunkten zusammenfassend dargestellt.

TOP 1: Vorstellung des Leitbildes

Frau Dr. Lambertz präsentierte das Leitbild.

In der anschließenden Diskussion wurden folgende Anregungen und Fragen aus der Sicht der TeilnehmerInnen zum Leitbild dargestellt.

- Das Leitbild IV wurde nicht aufgenommen.
- Welches sind die Gründe dafür?
- Das Leitbild IV sollte das interne Zusammenarbeiten der TeilnehmerInnen darstellen, damit die TeilnehmerInnen mit **Respekt** und **Achtsamkeit** miteinander arbeiten sollen.
- Der Geltungsbereich sollte im Leitbild IV aufgenommen werden.
- Das Leitbild soll auf allen Ebenen gelten.

Frau Dr. Lambertz nahm Stellung zu den Fragen und Anregungen:

- Im Vordergrund steht, dass das Leitbild nach außen zeigen soll, wer die JHR ist.
- Das innere Gefüge soll einheitlich sein und nach außen soll Professionalität vermittelt werden.
- Das Gemeinschaftsgefühl soll mit Hilfe des Leitbildes weiterentwickelt werden. Daher ist das Leitbild IV nicht separat aufgeführt worden.
- Frau Lambertz wird nach den Anregungen der TeilnehmerInnen dieses Anliegen mit in die nächste Sitzung nehmen.

TOP 2: Worauf wir aufbauen können

Die TeilnehmerInnen sollten in Kleingruppen Beispiele und Erfolge, die das Leitbild präserter gemacht haben, erarbeiten und den anderen Teilnehmern in der Großgruppe vorstellen. Folgende Ergebnisse sind im Folgenden dargestellt:

Worauf wir aufbauen können
Die Geschichte ist der Alltag
Keine Alltagsrelevanz durch Alltagsgeschäfte
Ist bereits verinnerlicht
Entspricht LOB dem Leitbild?

(Wer ist Sender/Empfänger?)
Umsetzung des Leitbildes durch Leitung
Vernetzung der Vielfalt und offen für Veränderungen
Vergrößerung der Einrichtung
Das Leitbild schafft mehr Kommunikation (auch Freiräume)
?
Vielfalt: Neue Wege werden übergreifend gesucht und gefunden!
Kleine Schritte dürfen nicht übersehen werden
Konzeptionelle „Prüfung“
Außendarstellung
Fachfrühstück
„JA beschreibt ein Problem, wir bieten die Lösung

TOP 3: Vereinbarungen


Die TeilnehmerInnen entwickelten in Kleingruppen Lösungsansätze und Maßnahmen, wie das Leitbild erfolgreicher genutzt werden kann.

Jede Gruppe erarbeitete eine Maßnahme, bei der folgende Fragen berücksichtigt werden sollten:

- Was?
- Wie?
- Wer?
- Bis wann?

Folgende einzelnen Maßnahmen wurden im Anschluss in der Gruppe vorgestellt:

Priorisiert	Leitbild als
4	Maßstab auf allen Ebenen etablieren
2	Ehrliche (+offene) Kommunikation untereinander <u>ab sofort!!</u>
1	Flyer“ mit den (allen) Punkten des Leitbildes für jeden Mitarbeiter
3	Foren schaffen Kommunikationsplattformen für alle Mitarbeiter und Leitung erarbeiten (incl. einzelnen aber auch Gesamteinrichtung)
1	Transparenz (alle) schaffen <u>ab sofort!!</u>
1	bis 08. Dezember 2010 durch Leistung (Wertig)
2	Kommunikation fördern: - durch Intranetforum - durch Infocom 1. Jan. 2011

„Themencafé“ Austausch der MA über die Einrichtungsgrenze / Altersgrenze hinaus
Erfahrungsaustausch (regelmäßig!) Kollegen sind nicht mehr anonym
Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühl gem. Feste, Feier, Sportveranstaltungen

Erfahrungen erhalten
Was? Einarbeitung neuer Kollegen Problembearbeitung, Reflexionsrunden über Leitbild
Wie? Erhalten von Kompetenzen: durch regelmäßige Gremien durch gesamtübergreifendes + konzeptionelles Arbeiten
Wer? Leitung, MA
Bis wann? Ab 2011

Priorisiert	
	Information / Komm. auf Teamebene Vernetzung / Begegnung Austausch
	Offenheit
	Leitblick ↔ Alltag
	Ablauf einrichtungsinterner Austausch
1	Info / Reflexion Team Teiln. (Bl) → Team (Verantw.) →
2	Belegschaft
3	Austausch teamübergreifend (BL)

Priorisiert	
	Vernetzung der Einrichtungen (Treffen BL + gleicher Teams, interdisziplinäre Gespräche, „Tag der Tagesgruppe“ Austausch der verschiedenen Subsysteme thematisch, regelmäßig gem. Seminare + Veranstaltungen / Fobi
	Kommunikation im Team intensivieren und mehr Austausch mit den anderen Teams der Einrichtung Einrichtungsübergreifender Austausch für bestimmte Angebote (hier. Tagesgruppe) !

3	im Wechsel, ½ jährlich in SG/Fichtenhain
4	Verabredung zur gem. Teilnahme: Landesjugendamt (Fobi)
1	Austausch von Emailadressen zur Kontaktaufnahme
2	gegenseitiges Kennenlernen / Informationsaustausch
6 TG's	


Priorisiert		Leitung als Träger / Motor des Leitbildes
1	Kommunikation untereinander verbessern	Def.: <u>Team</u> -, <u>Bereichs</u> -, <u>Gruppen</u> -, Einrichtungs- & Gesamtleitung (+Wirtschaftl. L.) - Leitung muß Raum geben - Gratwanderung: Beliebigkeit vs Vielfalt - Leitung muß Kommunikation fördern (z.B. Teamwochenende)
	Tabus abbauen (z.B. Sexualstraftäter)	
2	Prüfung der Konzepte (lösungsorientiert)	
	Konzept & Leitbild miteinander abgleichen	
6	Leitung als Träger/ Motor des Leitbildes	
1	Rahmen zur Entwicklung bieten	


TOP 4: Unsere Zukunft entwerfen

Die TeilnehmerInnen sollten sich in das Jahr 2014 versetzen und in Kleingruppen eine Liste unter Berücksichtigung folgender Fragen erarbeiten:

- Was gibt es jetzt alles bei uns?
- Was haben wir seit 2010 erreicht?
- Was haben wir geschaffen/eingeführt?
- Wie arbeiten wir jetzt – intern und mit den Jugendämtern?

Anschließend sollte jede Gruppe ein entsprechendes Bild ihrer Organisation erstellen. Folgende Ergebnisse wurden der Großgruppe vorgestellt:

Marktorientierte flexible JH-Angebote	
Motivierte, kompetente und gesunde Mitarbeiter	
Überregional anerkannt	
Regelmäßige einrichtungsübergreifende Veranstaltungen/Zusammenarbeit	
Gute Kommunikation / Präsentation	
Gute Vernetzung der Teilbereiche	
Adäquate Ausstattung des Arbeitsbereich	
Nachwuchsförderung	
Hohes Maß an Wertschätzung untereinander	

Individualpädagogische Ansätze treten in den Vordergrund	
Telefonzentrale Call Center mit mobiler Beratung	
Offene transparente Kommunikationsstruktur horizontal-vertikal	
Therapeutische Unterstützung unkompliziert	
Wie arbeiten kosteneffizient	
„Verselbstständigung“ nicht vordergründiges Ziel	
Pädagogischer Erfolg? ➔ Gesellschaftlich konformes Leben?	

Therapeutische Arbeit ist eine Selbstverständlichkeit (Zusammenarbeit mit Fachkräften / interne Psychologen)	
Das Leitbild ist bei allen angekommen und verinnerlicht	
Jugendämter nutzen uns als beratende Fachkräfte	
Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Leitung ist optimal.	
Einrichtungsübergreifende Plattformen existieren	
Wir haben für ausgeschriebene Stellen reichlich qualifizierte Bewerbungen (→ Rahmenbedingungen z.B. angemessene Bezahlung)	
TVöD ist grundlegend in unserem Sinne überarbeitet	
Zufriedenstellende Personalsituation	
Einführungslehrgänge für neue Mitarbeiter sind selbstverständlich	
Wir haben in der JHR eigene FB-Programme	
Viele gute Ideen werden inzwischen zu anerkannten Projekten	

Ausreichend Personal, zufriedene (JA-) Mitarbeiter → verbesserte Kommunikationsstrukturen	
Gute Vernetzung der Einrichtungen	
Gute Ausstattung (räumlich, technisch,...)	
Arbeitgeberfinanzierte Fobi's	
Fluktuation gen Null (Klientel, Mitarbeiter)	
Kooperationspartner (extern)- Netzwerk	
Wertschätzende Zusammenarbeit mit Psychiatrie, Kliniken, ... („kein schwarzer Peter“)	
Neue Kollegen können sich am Leitbild identifizieren	
Leitbild hat sich durchgesetzt → alle identifizieren sich damit und handeln danach	
WIR-Gefühl	
Offen für Neues – Pädagogik im Vordergrund	

Themencafé funktioniert	
Jederzeit gibt's Hilfe + Trost im JHR-Intranet-Forum	
Hohe Zufriedenheit → niedriger Krankenbestand/Fluktuation	
Wir arbeiten <u>für</u> die Jugendlichen & <u>mit</u> den JÄ (Kooperationspartner)	
Gremium „ALTE FICHTEN“ (senior advisor)	
JHR = attraktiver Arbeitgeber → besser qualifizierte Mitarbeiter	
Aufnahme nah Konzepten – nicht Wirtschaftlage	
Jede Gruppe ein BUS !!!	
JHR = bekannt in d. Öffentlichkeit	

TOP 5: Worauf wir stolz sein können

Die Kleingruppen listeten auf dem Flipchart Aspekte auf, die sie mit Stolz erfüllen. Auf der Grundlage der drei wichtigsten Aspekte entwickelten die TeilnehmerInnen eine „Stolz-Botschaft“ und präsentierten diese der Großgruppe. Folgende „Stolz-Botschaften“ wurden vorgestellt:

Stolz (auf...)	„Stolz-Botschaft“
... Austausch (2)	<p>Wir sind darauf, dass das Leitbild bei uns schon heute gelebter Alltag ist. <i>Ja, so ist es!</i></p> <p>Wir sind stolz darauf, dass auch „Minderheitenmeinungen“ gewertschätzt wurden, von allen. <i>Ja, so ist es!</i></p> <p>Wir sind stolz darauf, wie engagiert & offen & ehrlich heute gearbeitet wurde.</p> <p><i>Ja, so ist es!</i></p> <p>= JHR-HYMNE</p>
...dass das Leitbild unserem Denken entspricht (4)	
... auf gemeinsamen Arbeitsprozess (1) (trotz anfänglicher Skepsis)	
... Bereitschaft sich auf Neues einzulassen (3)	
...darauf etwas in Bewegung gebracht zu haben (5)	
...darauf, Einfluss nehmen zu können (5)	
... das Ergebnis (2)	

	„Stolz-Botschaft“
Konzentrierte Mitarbeit	<p>Vor 4 Jahren wurde der konstruktive Spagat zwischen Theorie und Praxis gesprungen und das Leitbild der JHR entwickelt.</p> <p>Unser Leitbild lebt in der Leitung und wird getragen von den Mitarbeitern.</p> <p>Wir sind STOLZ, den wir waren 2010 dabei!</p>
Aktive Mitarbeit	
Positive Entwicklung der Kontaktgestaltung untereinander (Einrichtungsübergreifend)	
Konstruktiver Spagat zwischen Theorie und Praxis	
Stolz-Motto: „ 2014 → „ Wir waren 2010 dabei“	

Wir sind stolz auf...	„Stolz-Botschaft“
Offenheit & Bereitschaft zu Diskussionen	<p>Wir</p> <p>Darauf sind wir stolz unsere Kollegen sind nicht aus Holz.</p> <p>Die Kommunikation was konstruktiv und offen auf die Umsetzung des Leitbildes können wir hoffen. Kreatives Potenzial & viele Ideen der Ergebnisse d. Diskussionen lassen sich sehen. Gegenseitiges Interesse führt zum Erfahrungsaustausch & das „Wir-Gefühl“ wurde zu einem Rausch so soll es weitergehen & wie werden und bald wiedersehen.</p>
Konstruktive & objektive Kommunikation untereinander	
Mut zu eigenen Standpunkten & Ideen	
Viel kreatives Potenzial	
Gegenseitiges Interesse → Erfahrungsaustausch	
Entwicklung eines „Wir-Gefühl“	

Wir sind stolz aus...	„Stolz-Botschaft“
Aufgegriffene Ergebnisse (konkrete Ergebnisse)	<p>Liebe Mitarbeiter,</p> <p>mit dem heutigen Tag stellen wir das Leitbild der JHR vor.</p> <p>Wir sind stolz darauf, ein Ergebnis erzielt zu haben auf das wir Einfluss nehmen konnten. Das von uns entwickelte Leitbild entspricht unserem Denken.</p>
Gute Stimmung / Atmosphäre	
Konstruktive Zusammenarbeiten	
Beharrlichkeit in Bezug auf bestimmte Themen	
Solidarisierung untereinander	
Professionalität	
Übereinstimmung in vielen (wichtigen) Fragen	