



ALBERT SCHWEITZER
KINDERDÖRFER UND FAMILIENWERKE

Kinderdorf Berlin

Führungsleitbild *des Albert-Schweitzer-Kinderdorf Berlin e.V.*

Einleitung: Warum dieses Leitbild?

Führung ist Haltung, Verantwortung und Gestaltungskraft.

Als Führungskräfte im ASK tragen wir Verantwortung auf drei Ebenen:

1. **Für Prozesse und Ergebnisse** – durch klare Strukturen, verlässliche Abläufe und strategische Ausrichtung.
2. **Für das Wohl unserer Mitarbeitenden** – durch wertschätzende Begleitung, klare Kommunikation und gezielte Kompetenzförderung.
3. **Für den Träger und uns selbst** – als authentische Vorbilder, die Orientierung geben, Entscheidungen vertreten und die Werte des ASK sichtbar leben.

Wir sind Bindeglied zwischen den Ebenen.

Wir bauen Brücken zwischen Strategie und Umsetzung, schaffen Transparenz und sorgen für klare Zuständigkeiten.

Klare Rollen und Verantwortlichkeiten ermöglichen Handlungssicherheit für alle.

Unser Fundament: Vertrauen und Eigenverantwortung.

Wir gestalten ein Arbeitsumfeld, das von Vertrauen, Verlässlichkeit und offener Kommunikation geprägt ist:

- durch klare Strukturen, die Orientierung geben,
- durch gezielte Förderung, die Kompetenzen in den Teams weiterentwickelt,
- durch eine Kultur der Wertschätzung und Professionalität.

Unser Kompass: Ein Leitbild, das verbindet.

Dieses Führungsleitbild gibt Orientierung in einer komplexen Arbeitswelt – für uns, unsere Teams und für die Kinder, Jugendlichen und Familien, die auf uns vertrauen.

1. Balkon und Tanzfläche

Wir unterscheiden zwischen Alltagsperspektive und Metaebene.

- Die Tanzfläche beschreibt die Ebene des unmittelbaren Handelns im Alltag.
- Der Balkon beschreibt die Ebene der Reflexion und Übersicht mit Distanz zum Tagesgeschäft (Metaebene).

Wir beziehen beide Perspektiven bewusst in Entscheidungsprozesse ein.

Wir schaffen und nutzen Möglichkeiten zur Reflexion und gehen dabei als Führungskräfte mit gutem Beispiel voran.

Methoden: Teamberatung, regelmäßige Balkonzeit, kollegiale Beratung, Supervision

2. Beteiligung

Wir gestalten Beteiligung bewusst, transparent und differenziert.

Wir kennen und nutzen das Modell der unterschiedlichen Beteiligungsebenen:

- Wir reflektieren, **wer**, **wann** und **wie** in Entscheidungsprozesse einbezogen wird.
- Wir planen Beteiligung bewusst und kommunizieren sie transparent.
- Wir verstehen die Anwendung des Beteiligungsmodells als Beitrag zur Entwicklung von Verantwortung und Entscheidungskompetenz.

Methoden: Delegationspoker, Flussdiagramme für Arbeitsabläufe, informelle und formelle Autoritäten

3. Herausforderungen

Wir unterscheiden technische und adaptive Herausforderungen und richten unser Handeln danach aus.

3.1 Technische Herausforderungen

... sind gekennzeichnet durch:

- eine klare Diagnose und definierte Lösungen,
- Verantwortung, die primär bei Autoritäten und/oder Expert:innen liegt,
- Hindernisse wie Zeit, Geld und andere Ressourcen,
- Bearbeitung nach bekannten Abläufen, strukturiert und zeiteffizient.

Wir wissen grundsätzlich, wie es geht – wir müssen es organisieren und umsetzen.

3.2 Adaptive Herausforderungen

... sind gekennzeichnet durch:

- eine unklare Ausgangslage und keine fertigen Lösungen,
- Verantwortung, die bei allen Beteiligten liegt,
- Hindernisse auf der Ebene von Haltungen, Ängsten und Widerständen (Herz und Verstand),
- die Notwendigkeit von Lernen, Veränderung, innovativen Herangehensweisen und gemeinsamer Lösungsfindung.

Bisherige Ansätze reichen nicht mehr – wir müssen uns weiterentwickeln.

4. Autorität und Führung

Wir unterscheiden zwischen Autorität und Führung – und nutzen beides verantwortungsvoll.

4.1 Autorität ...

- entsteht formell durch Rolle oder Funktion und informell durch Glaubwürdigkeit, Erfahrung und Expertise,
- umfasst zugeschriebene Macht und Vertrauen – verbunden mit der Erwartung an eine Leistung oder Dienstleistung,
- vermittelt insbesondere bei technischen Herausforderungen Struktur, Anleitung, Sicherheit und Orientierung,
- kann genutzt werden, um zu führen – unabhängig von der formellen Position.

4.2 Führung bedeutet ...

- Menschen zu mobilisieren, zu lernen und sich weiterzuentwickeln,
- Handlungsräume zu öffnen und Fähigkeiten zu fördern,
- zu konfrontieren und Selbstverständlichkeiten in Frage zu stellen,
- Erwartungen in einem Maß zu enttäuschen, das für die Beteiligten verkraftbar bleibt.

Die Bewältigung adaptiver Herausforderungen braucht Führung – nicht nur formale Autorität.

Methoden: Fallberatung, Mitarbeiter:innengespräche, Coaching, Supervision, Stellenbeschreibungen und Aufgabenverteilung, klare Definition von Führungsaufgaben, Beteiligungsformate

5. Gespräche in Führung und Zusammenarbeit

Aufrichtige, wertschätzende Gespräche mit lösungsorientiertem Mut sind Grundlage unserer Führungskultur. Sie verbinden Klarheit in der Sache mit Respekt für den Menschen und sichern so Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe.

5.1 Unsere Haltung als Führungskraft

- Klar in der Sache, respektvoll in der Form (wertschätzende Aufrichtigkeit).
- Keine Schönfärberei, keine Verletzungen, keine Manipulation.
- Fokus auf Ressourcen, Lösungen und umsetzbare Schritte.
- Fachstandards, Bedürfnisse und organisatorische Rahmenbedingungen im Blick.
- Authentisch, verbindlich, ansprechbar.
- Schwierige Themen werden nicht vermieden.
- Zusagen werden eingehalten – Worten folgen Taten.

5.2 Gestaltung von Gesprächen

- Rolle, Verantwortung und Entscheidungsbefugnis sind transparent.
- Themen werden – soweit möglich – vorab kommuniziert.
- Gespräche auf Augenhöhe – trotz Hierarchie.
- Ich-Botschaften statt Schuldzuweisungen.
- Aufmerksam zuhören, nachfragen, paraphrasieren.
- Unterschiedliche Sichtweisen zulassen.

5.3 Umgang mit Emotionen, Widerstand und Kritik

- Widerstand, Angst und Kritik werden als wichtige Informationen ernst genommen – nicht als Störung.
- Wir geben Raum für Sorgen, Einwände und kritische Rückmeldungen.
- Bei intensiven Emotionen (z. B. Trauer, Wut, Überforderung) bleiben wir bewusst wertschätzend.
- Wir wahren Würde, halten Verbindung und ermöglichen bei Bedarf Pausen.

5.4 Feedback und Anerkennung

- Klar, konkret, trennscharf: Lob und Kritik werden nicht vermischt; Kein „Feedback-Sandwich“.
- Wir erfragen die Wirkung unseres Feedbacks und reflektieren unsere Kommunikation.
- Bei gestaltbaren Themen entwickeln wir gemeinsam Lösungen.
- Nicht verhandelbare Standards (fachlich, rechtlich, ethisch) benennen wir klar, begründen sie und unterstützen bei der Umsetzung.
- Wir bereiten Anerkennung genauso bewusst vor wie kritische Rückmeldungen.
- Lob dient der Orientierung und Steuerung – nicht bloß der Nettigkeit.
- Lob erfolgt konkret und ehrlich bezogen auf Verhalten und Entwicklung.
- Wir sprechen deutlich häufiger Anerkennung als Kritik aus (Verhältnis ca. 3:1).

5.5 Abschluss und Dokumentation

Gespräche enden mit Klarheit:

- Wie wurde das Gespräch erlebt?
- Was bleibt offen?
- Wie und wann überprüfen wir die Umsetzung?

Dokumentation:

- Wesentliche Inhalte und Vereinbarungen werden festgehalten.
- Dokumentation dient der Verbindlichkeit, Transparenz und Qualitätssicherung.

Methoden: Loben Sie informell (direkt, spezifisch, kurze Interaktion), Verhältnis Lob:Kritik = 3:1, Radical Candor.

6. Selbstfürsorge und Resilienz

Wir gestalten Führung so, dass Resilienz, Fürsorge und eine haltende Umgebung gestärkt werden – damit wir langfristig wirksam, zugewandt und gesund bleiben.

6.1 Führung mit Fürsorge

- Selbstfürsorge ist Führungsaufgabe – wir leben sie sichtbar vor.
- Wir benennen eigene Grenzen und Überforderung.
- Wir priorisieren Aufgaben und delegieren realistisch.
- Hilfe anzunehmen ist Ausdruck professioneller Stärke, nicht von Schwäche.

6.2 Grenzen und Verantwortung

- Eine klare Kommunikation von arbeitsrelevanten Bedürfnissen und Grenzen schützt unsere Fähigkeit, andere gut unterstützen zu können.
- Wir dürfen Nein sagen.
- Wir kommunizieren konkret, wozu wir Ja sagen.
- Wir übernehmen Verantwortung ohne Perfektionsanspruch – Fehlerfreundlichkeit gehört zur Kultur.

6.3 Reflexion statt Aktionismus

- Wir handeln nicht impulsiv, sondern reflektiert und gut begründet.
- Wir schaffen Raum für Perspektivwechsel und Pausen.
- Wir feiern Erfolge und bewahren uns einen ressourcenorientierten Blick.

6.4 Beziehungen als Ressource

- Zusammenarbeit und Beziehungsgestaltung sind zentrale Resilienzfaktoren.
- Wir pflegen eine Kultur verlässlicher gegenseitiger Unterstützung und Entlastung.
- Wir nutzen *Verbündete* (gemeinsame Perspektive auf Arbeit) und *Vertraute* (tiefe persönliche Verbundenheit) als Ressource.
- Wir unterscheiden diese in der Praxis, um Loyalitätskonflikte zu vermeiden.

6.5 Rolle und Selbst im Gleichgewicht

- Wir sind mehr als unsere Rolle – wir gestalten bewusste Übergänge zwischen Beruf und Privatleben.
- Wir schaffen Rollenklarheit und achten Rollengrenzen.
- Wir sorgen für Sinnerleben in Rolle und Handeln.

6.6 Haltende Umgebung

- Wir achten auf Anzeichen von Überforderung und kommunizieren diese.
- Verfügbare Ressourcen machen wir transparent.
- Wir tragen Sorge für eine wertschätzende und fehlerfreundliche Arbeitsatmosphäre.
- Wir muten Mitarbeitenden Herausforderungen zu und befähigen sie, diese anzunehmen.
- Widerstände und Schutzmechanismen werden akzeptiert, nicht verurteilt – sie sind oft Ausdruck von Angst vor Verlust, nicht vor Veränderung (psychische Immunität).
- Wir wissen, dass unbewusste Konkurrenzziele (z. B. Sicherheit, Kontrolle, Zugehörigkeit) Veränderungen blockieren können.
- Wir nehmen uns Zeit für Reflexion und Kommunikation und streben gemeinsame Lösungen an.

Methoden: Gelassenheit, Humor, Bewegung, gutes Essen, Teambuilding, Entspannungstechniken, Angebote betriebliches Gesundheitsmanagement, Supervision, Gespräche, Rollenklarheit, Delegieren als Option der Selbstfürsorge

7. Perspektiven im System

Führung findet immer im System statt – nicht isoliert.

- Wir reflektieren regelmäßig unsere Rolle, unsere Macht und unsere Wirkung im System und üben aktiv den Perspektivwechsel.
- Wir machen Perspektivenvielfalt sichtbar und beziehen relevante Sichtweisen bewusst in Klärungs- und Entscheidungsprozesse ein – insbesondere bei komplexen oder konflikthafter Themen.
- Wir betrachten Gewinne und Verluste, die mit Veränderungen und Entscheidungen einhergehen, sprechen diese transparent an und berücksichtigen sie in unserem Handeln.
- Wir nutzen vorhandene Ressourcen und Kompetenzen im System und holen externe Perspektiven hinzu, wenn sie zur Klärung und Entscheidungsqualität beitragen.
- Wir identifizieren Vertraute und Verbündete (vgl. 6.4), schließen Bündnisse zur Realisierung unserer Vereinsziele und arbeiten auf ein gemeinsames Lageverständnis hin – nicht auf vollständige Einigkeit.

Methoden: Selbstfürsorge, Delegations-Poker, Modell Lernzone

8. Hitze regulieren

Wir gestalten Spannung („Hitze“) so, dass Lernen, Entwicklung und Verantwortung möglich bleiben.

- Wir verlassen bewusst unsere Komfortzone und ermutigen andere, dies ebenfalls zu tun.
- Wir verstehen das ASK als lernende Organisation mit einer fehlerfreundlichen Kultur, in der Irritationen als Anlass für Lernen und Weiterentwicklung dienen.
- Wir übernehmen gemeinsam Verantwortung für die Regulation von Spannung im Leitungsteam und im Gesamtsystem.
- Wir haben den Mut, „Hitze“ durch gezielte Interventionen vorübergehend zu erhöhen, um Entwicklung zu ermöglichen – wir wollen herausfordern, nicht überfordern.
- Wir halten zumutbare Spannung aus, achten auf Anzeichen von Überforderung, benennen sie frühzeitig und steuern aktiv gegen (z. B. durch Priorisierung und Delegation).

Methoden: Perspektivwechsel aktiv üben, Visualisierung

Dieses Leitbild wurde erstellt auf Grundlage der Ergebnisse unseres internen Führungskräfteprogramms „Führung im Fokus 2025“. Es wurde anschließend erarbeitet von der Arbeitsgruppe Führungsleitbild, bestehend aus Nanett Neustädt, Ralph Müller-von der Heyden, Maria Peil, Frank Stieger und Catharina Woitke. Stand: 12. August 2026.