



## QB 1 Arbeitshilfe Leitbild

LQW / März 2017

### Definition aus dem LQW-Leitfaden für die Praxis

Ein Leitbild ist die organisationsintern vereinbarte Selbstbeschreibung, wenn sie in der Lage ist, die Operationen des Systems anzuleiten. Das Leitbild muss von außen als Profil der Organisation erkennbar und von innen erlebbar sein. Das Leitbild enthält eine Definition gelungenen Lernens als Ausweis des Selbstverständnisses der Weiterbildungsorganisation gegenüber den Kunden.

### 1. Zum Aufbau dieser Arbeitshilfe

Diese Arbeitshilfe will eine konkrete Hilfestellung für Organisationen geben, die sich im Qualitätsentwicklungsprozess der Lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW) befinden.

**Die Arbeitshilfe ist keine zwingende Handlungsanweisung für den Qualitätsentwicklungsprozess; auch die im Qualitätsportal bereitgestellten Qualitätswerkzeuge sind lediglich als Vorschlag und Anregung zu verstehen.**

Jeder Organisation ist es freigestellt, eigene Qualitätsmaßnahmen und Qualitätswerkzeuge zu entwickeln, um ihrer jeweiligen Besonderheit gerecht zu werden. Ziel dieser Arbeitshilfe ist es, ein besseres Verständnis für die Anforderungen des Qualitätsbereiches zu schaffen und eine individuelle Bearbeitung zu erleichtern.

Dazu werden im 2. Kapitel die Bedeutung des Leitbildes für ein Unternehmen erläutert.

Im 3. Kapitel werden zunächst alle Anforderungen des Qualitätsbereiches aufgelistet und dann im Einzelnen durchgegangen. Sie werden soweit nötig erläutert und Möglichkeiten zur Erfüllung der Anforderungen werden vorgestellt. Beispiele werden angeführt, ggf. wird auf konkrete Qualitätswerkzeuge auf das Qualitätsportal verwiesen.

## **2. Zur Bedeutung des Leitbildes für ein Unternehmen**

### **Ein Leitbild gibt dem Organisationshandeln Orientierung**

Die wachsende Komplexität der Märkte und Organisationsumwelten spiegelt sich auch in einer zunehmenden Komplexität der Organisationen selbst. Diese interne Komplexität drückt sich z.B. in einer Spezialisierung der Aufgabenprofile für die einzelnen Stellen und Funktionsbereiche und in wachsender Arbeitsteilung aus. In dem Maße, wie die (Selbst-)Verantwortung der Beschäftigten für ihre Arbeitsplätze und Arbeitsergebnisse zunimmt und auch gewünscht ist, braucht das weitgehend voneinander isolierte Einzelhandeln der Beschäftigten eine orientierende Richtschnur. In der Unübersichtlichkeit der unternehmensinternen und unternehmensexternen Komplexität gibt ein Leitbild den verantwortlich handelnden Beschäftigten einen Rahmen und eine Orientierung.

### **Ein Leitbild ist ein Leistungsversprechen gegenüber den Kunden**

Auch für die Kunden bieten Unternehmensleitbilder eine Orientierung darüber, ob die Leistungen des jeweiligen Unternehmens den eigenen Wünschen entsprechen und ob die Werte des Unternehmens mit den eigenen Werten verträglich sind. Damit trägt ein Leitbild wesentlich zur Imagebildung der Organisation in der Öffentlichkeit bei. Ein Leitbild ist gegenüber den Kunden ein Versprechen z.B. darüber, was sie geboten bekommen und wie sie behandelt werden. Deshalb werden Kunden die Organisation und das Verhalten der einzelnen Beschäftigten auch anhand der Aussagen des Leitbildes beurteilen. Mit einem Leitbild setzt sich die Organisation bewusst einer Bewertung durch ihre Kunden aus. Somit ist ein Leitbild auch Ausdruck einer Kundenorientierung des Unternehmens.

### **Ein Leitbild ist ein schriftlich fixiertes Bild der Gegenwart und der nahen Zukunft des Unternehmens**

Ein Leitbild drückt präzise und verständlich aus, welche Werte das Handeln der Organisation fundieren, welchen allgemeinen Unternehmenszweck die Organisation verfolgt und welche grundsätzlichen Leistungen die Kunden von dem Unternehmen erwarten dürfen. Das Leitbild beschreibt daher die Gegenwart des Unternehmens; möglicherweise mit einem leichten Trend in die nahe Zukunft. Deshalb ist ein Leitbild nicht mit einer Unternehmensvision zu verwechseln, die einen Ausblick in eine angestrebte mittel- bis langfristige Zukunft bietet. Das Leitbild leitet die aktuelle Praxis der Organisation oder es ist kein *Leitbild*.

### **Ein Leitbild ist ein Führungsinstrument**

Es dient der Unternehmensführung dazu, die Organisation zielgerichtet zu steuern. Die Arbeitshandlungen der einzelnen Beschäftigten können an der Realisierung des Leitbildes gemessen und beurteilt werden. Ein Leitbild stiftet Einigkeit in der Organisation, d.h. es führt zu einem »Wir-Gefühl«, dadurch unterstützt es die Arbeitsmotivation der Beschäftigten. Deshalb ist es von besonderer Bedeutung, dass die Führungskräfte der Organisation das Leitbild vorbildlich realisieren und leben. Als Steuerungsinstrument steht das Leitbild zwischen der langfristigen Zukunftsvision auf der einen Seite sowie den mittelfristigen strategischen Entwicklungszielen und den Jahreszielen des Unternehmens auf der anderen Seite.

Das Leitbild im Zusammenhang der anderen Steuerungsinstrumente:

<b>Vision</b>	<b>Leitbild</b>	<b>Entwicklungsprogramm</b>	<b>Jahresplanung</b>
allgemeine Mission des Unternehmens	Werte- und Verhaltenskodex	Handlungskonzept	Aktivitätenliste
10 Jahre und mehr	ca. 10 Jahre	ca. 3 - 5 Jahre	1 Jahr
normativ richtungsweisend	normativ praktisch orientierend	strategisch	operativ
Was ist unser Sinn?	Welche Werte leiten unser Tun?	Tun wir das Richtige?	Tun wir es richtig?
Gesamtorganisation (plus Umfeld)	Gesamtorganisation (plus Umfeld)	Gesamtorganisation	Führung (plus Planungsgruppe)
organisationsintern und -extern	organisationsintern und -extern	organisationsintern	organisationsintern
Leitungsverantwortung	Leitungsverantwortung	Leitungsverantwortung	Leitungsverantwortung
Polarstern	Landkarte	Kompass	Wegweiser

### 3. Zu den einzelnen Anforderungen

Die Anforderungen des Qualitätsbereiches:

- Das Leitbild enthält Aussagen zu allen acht Spezifikationen.
- Das Leitbild ist partizipativ erstellt.
- Es ist schriftlich fixiert.
- Es ist intern kommuniziert und extern veröffentlicht.
- Die Revisionsverantwortung für das Leitbild ist festgelegt.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

#### 3.1. Das Leitbild enthält Aussagen zu allen acht Spezifikationen.

Folgende Spezifikationen werden im LQW-Leitfaden genannt:

- *Identität und Auftrag*  
meint: Wer sind wir? Was ist unser selbstgewählter und/oder trägerspezifischer Auftrag?
- *Werte*  
meint: Wofür stehen wir? Welche Werte leiten unser Handeln?

- *Kunden: Auftraggeber und Teilnehmende, Adressaten/ Zielgruppen*  
meint: Wer sind unsere Auftraggeber, Adressaten und Zielgruppen? Wer nimmt real an unseren Veranstaltungen teil?
- *Allgemeine Unternehmensziele*  
meint: Was wollen wir im Allgemeinen erreichen? Was sind unsere Organisationsziele?
- *Fähigkeiten*  
meint: Was können wir? Über welches »know how« verfügen wir?
- *Leistungen*  
meint: Was, welche Produkte und Dienstleistungen, bieten wir?
- *Ressourcen*  
meint: Was haben wir dafür zur Verfügung? Worauf können wir zurückgreifen?
- *Definition gelungenen Lernens*  
meint: Was können unsere Teilnehmenden im denkbar besten Fall, wenn sie unsere Kurse, Seminare, Maßnahmen etc. erfolgreich abgeschlossen haben?

### 3.2. Das Leitbild ist partizipativ erstellt.

Ein Leitbild ist nur ein *Leitbild*, wenn es die Handlungen der Organisationsmitglieder leitet. Das heißt, es ist zwingend, dass sich alle Beschäftigten – vom Geschäftsführer bis zum Hausmeister – mit dem Leitbild identifizieren. Identifizieren kann sich ein Individuum aber nur mit allgemeinen Aussagen, wenn es sich selbst in diesen wiedererkennt. Aus dieser Tatsache ergibt sich logisch, dass alle Beschäftigten bei der Erarbeitung des Leitbildes in irgendeiner Weise beteiligt werden müssen.

Diese Partizipation kann unterschiedlich geregelt werden:

- Denkbar ist durchaus, dass ein von der obersten Führung erarbeitetes Leitbild »top down« in das Unternehmen gegeben, von den Beschäftigten diskutiert und kommentiert und schließlich anhand dieser Anmerkungen überarbeitet wird.
- Man kann auch den umgekehrten Weg wählen und ein Leitbild »bottom up« von den Mitarbeitenden und deren Aussagen zu den acht Spezifikationen her entwickeln.
- Schließlich ist eine Mischform denkbar, bei der die Unternehmensleitung unabdingbare Prämissen (z.B. des Trägers) bereits markiert hat und auf dieser Basis die Mitarbeitenden die Spezifikationen aus ihrer jeweiligen Perspektive »auffüllen«.

Alle jeweiligen Ergebnisse müssen dann zu einer gemeinsamen Leitbildversion zusammengefasst werden. In jedem Fall ist die abschließende Leitbildfassung noch einmal mit den Beschäftigten zu diskutieren. Der Grad der individuellen Identifikation mit dem Leitbild wird allerdings proportional zum Grad der Beteiligung steigen. Von daher empfiehlt sich aus der Logik der Sache bei der Leitbildentwicklung eine möglichst weitgehende Partizipation aller Beschäftigten.

Bei einer Retestierung ist es sinnvoll, sich zu Beginn des Prozesses gemeinsam der Gültigkeit des vorhandenen Leitbildes zu vergewissern bzw. eine Anpassung/Revision des Leitbildes vorzunehmen.

➔ Ein Instrument zur partizipativen Entwicklung eines Leitbildes finden Sie im Qualitätsportal als Datei: **QB 1 Qualitätswerkzeug Leitbildentwicklung.**

### **3.3. Es ist schriftlich fixiert.**

Es ist selbstverständlich, dass nur ein schriftliches Leitbild genügend Sicherheit bei der Orientierung des Handelns und der Kommunikation mit den Kunden bietet. Bei einer schriftlichen Dokumentation des Leitbildes werden auch Interpretationsspielräume für die einzelnen Beschäftigten enger; und auch einige Zeit nach der Leitbilddiskussion kann man sich in Zweifelsfällen immer auf das Dokument berufen.

Vor allem die Einstimmung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ohne ein schriftliches Leitbild kaum möglich. Es bietet sich an, bereits bei der Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Leitbild zu arbeiten, um diese von Anfang an auf das Leitbild zu verpflichten.

Mit der Dokumentation des Leitbildes im Selbstreport ist die Anforderung der schriftlichen Fixierung erfüllt.

### **3.4. Es ist intern kommuniziert und extern veröffentlicht.**

Ebenso selbstverständlich ist, dass jede und jeder Beschäftigte das Leitbild in seiner jeweils aktuellen Fassung kennen muss. Am besten wird dies gewährleistet, wenn jede Person ihr persönliches Exemplar bekommt. Eine für alle zugängliche Version im Intranet erfüllt diese Bedingung ebenfalls. Intern kommuniziert meint darüber hinaus, dass nicht nur die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern ggf. auch freiberufliche Beschäftigte das Leitbild bekommen müssen. Besonders gelungen ist die Leitbildentwicklung sogar, wenn die freiberuflichen Beschäftigten, ggf. über deren Vertreterinnen und Vertreter, bereits an der Erstellung des Leitbildes beteiligt waren. Zur internen Kommunikation gehört auch die Information von Beiräten, Vorständen, vorgesetzten Dienststellen etc.

Eine externe Veröffentlichung des Leitbildes ist gewährleistet, wenn das Leitbild für die Kunden der Organisation, d.h. für Auftraggeber und Teilnehmenden, Adressaten und Zielgruppen, zugänglich ist. Dafür bietet sich eine Veröffentlichung des Leitbildes z.B. auf der Website, im Bildungsprogramm, im Foyer oder der Anmeldung der Organisation oder an allen genannten Orten zugleich an.

Es ist nicht ausgeschlossen, dass Organisationen mit zwei unterschiedlichen Leitbildversionen arbeiten, die sich natürlich nicht widersprechen dürfen. Manchmal erscheint es sinnvoll, nach innen zur Orientierung der Beschäftigten mit einer ausführlicheren Version zu arbeiten und nach außen mit einer »abgespeckten«, dafür aber prägnanteren Variante.

### **3.5. Die Revisionsverantwortung für das Leitbild ist festgelegt.**

Ein Leitbild behält seine Orientierungsfunktion nach innen und außen nur, wenn es aktuell bleibt. Daher ist von den Organisationen im Selbstreport darzulegen, wie dies sichergestellt wird und wem die Revisionsverantwortung obliegt. Dies kann bspw. die Geschäftsführung oder der/die Qualitätsbeauftragte sein.

### **3.6. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.**

Die Bewertungen und Schlussfolgerungen haben eine wichtige Funktion bei der Lernerorientierten Qualitätstestierung. Sie dienen den Organisationen dazu, ihr Vorgehen, ihre Abläufe, Verfahren und Prozesse, das Gelingen ihres spezifischen Handelns und vor allem die erzielten Ergebnisse zu reflektieren – im Idealfall immer vor dem Hintergrund des Leitbildes und der Definition gelungenen Lernens.

Bewertungen und Schlussfolgerungen sind also die Selbstvergewisserung der Organisation hinsichtlich ihrer erfolgten Qualitätsentwicklungen inklusive der dabei erkannten weiteren Entwicklungsmöglichkeiten/-notwendigkeiten. Im Prinzip geht es bei den Bewertungen und Schlussfolgerungen um einen Viererschritt, der aber von der Organisation nicht so expliziert werden muss:

1. Die Organisation verfolgt mit ihren Qualitätsmaßnahmen bestimmte Ziele.
2. Zur Erreichung dieser Ziele werden bestimmte Verfahren eingesetzt.
3. Mit diesen eingesetzten Verfahren werden bestimmte Ergebnisse erzielt.
4. Diese Ergebnisse werden dahingehend bewertet, ob sie die Ziele erfüllen. Daraus wird z.B. auf die Beibehaltung oder die Veränderung der Verfahren geschlussfolgert.

#### 4. Zur Definition gelungenen Lernens

Im Leitbild ist das pädagogische Selbstverständnis als Definition gelungenen Lernens verankert. Ohne eine solche Selbstverständigung über das, was gelungenes Lernen auszeichnet, gibt es keinen »roten Faden« für die Qualitätsentwicklung im Sinne des Modells. Die Lernerorientierung ist der Identität stiftende Kern von LQW. Das Modell vertritt eine Vorstellung von Qualitätsmanagement pädagogischer Organisationen, das sich spürbar für die Lernenden auswirken muss. Die Optimierung von Prozessabläufen reicht ohne diesen Fokus nicht aus.

Die Entwicklung des Leitbildes mit seiner Definition gelungenen Lernens muss daher am Anfang der Qualitätsentwicklung stehen, da alle weiteren Qualitätsentwicklungsmaßnahmen auf diese rückbegründet werden müssen. Nur so ist entscheidbar, ob eine geplante Maßnahme dem Interesse der Lernenden dient oder im Zweifel vernachlässigt werden kann. Das bürokratische Abarbeiten abstrakter Qualitätsvorgaben, vom wem immer diese Vorgaben auch kommen mögen, schafft noch keine lernerorientierte Qualität.

Schließlich trägt es erheblich zur pädagogischen Professionalität einer Bildungsorganisation bei, wenn sich ihre Beschäftigten über ihre pädagogischen Leitziele austauschen und einig sind. Die Erarbeitung einer Definition gelungenen Lernens stärkt also die pädagogische Identität einer Organisation. Sie ist deshalb in ähnlicher Weise partizipativ zu gestalten wie die gesamte Leitbildentwicklung.

Unter dem Pädagogischen einer Bildungsorganisation ist nämlich nicht nur die Leistung der Pädagoginnen und Pädagogen im engeren Sinne zu verstehen, sondern die Gesamtleistung, die die Organisation an ihre Kunden abgibt, für die jeder Beschäftigte an seinem Platz seinen besonderen notwendigen Beitrag leistet. Deshalb sollten auch bei der Entwicklung der organisationsspezifischen Definition gelungenen Lernens möglichst alle Beschäftigten berücksichtigt werden. Selbstverständlich ist es jeder Organisation freigestellt, wie sie diese Diskussion führt. Egal, wie diese Erarbeitung auch organisiert sein mag, der gewählte Weg bzw. das gewählte Verfahren sollte in jedem Fall begründet sein.

➔ Ein Instrument zur Erstellung einer Definition gelungenen Lernens finden Sie im Qualitätsportal als Datei:  
**QB 1 Qualitätswerkzeug Entwicklung einer Definition gelungenen Lernens.**

➔ Erläuterungen zur Lernerorientierung und Beispiele von Definitionen gelungenen Lernens finden Sie im Qualitätsportal als Datei:  
**QB 1 Qualitätswerkzeug Definitionen gelungenen Lernens.**

### **Ausweitung der Definition auf andere Aufgabenfelder**

Die Philosophie des Gelungenen lässt sich auch auf andere Arbeitsfelder übertragen. Dies ist insbesondere für Unternehmen interessant, die neben der Organisation von Bildung weitere oder zusätzliche Aufgaben haben.

Solche Unternehmen sollten dann eine (zusätzliche) Definition des Gelungenen für ihre spezifischen Geschäftsfelder entwickeln, an der sie diese Bereiche ihrer Arbeit und ihrer Qualitätsentwicklung ausrichten. Alles, was ansonsten zum Umgang mit der Definition gelungenen Lernens geschrieben wurde, gilt hier analog.

Weitere Definitionen des Gelungenen könnten z.B. sein:

- gelungene Beratung
- gelungene Personalentwicklung
- gelungene Hilfe
- gelungene Forschung