



QB 1 Arbeitshilfe Leitbild

LQW / Mai 2021

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 eine Organisation 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 eine Organisation

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 Mitarbeitenden für ihre Arbeitsplätze und Arbeitsergebnisse zunimmt und auch gewünscht ist, braucht das weitgehend voneinander isolierte Einzelhandeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine orientierende Richtschnur. In der Unübersichtlichkeit der unternehmensinternen und unternehmensexternen Komplexität gibt ein Leitbild den verantwortlich handelnden Mitarbeitenden einen Rahmen und eine Orientierung.

Ein Leitbild ist ein Leistungsversprechen gegenüber den Kunden

Auch für die Kunden bieten Organisationsleitbilder eine Orientierung darüber, ob die Leistungen der jeweiligen Organisation den eigenen Vorstellungen entsprechen und ob die Werte der Organisation 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 Mitarbeiter*innen 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 der Organisation.

Ein Leitbild ist ein schriftlich fixiertes Bild der Gegenwart und der nahen Zukunft der Organisation

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 der Organisation erwarten dürfen. Das Leitbild beschreibt daher die Gegenwart der Organisation mit einem Trend in die nahe Zukunft. Deshalb ist ein Leitbild nicht mit einer Organisationsvision zu verwechseln, die einen Ausblick in eine angestrebte langfristige Zukunft bietet. Das Leitbild leitet die aktuelle Praxis der Organisation oder es ist kein *Leitbild*.

Ein Leitbild ist ein Führungsinstrument

Es dient der Leitung dazu, die Organisation zielgerichtet zu steuern. Die Arbeitshandlungen der einzelnen Mitarbeitenden können an der Realisierung des Leitbildes gemessen und beurteilt werden. Ein Leitbild stiftet Einigkeit in der Organisation, das heißt es führt zu einem Wir-Gefühl, dadurch unterstützt es die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter*innen. 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 strategischen Entwicklungszielen und den Jahreszielen der Organisation auf der anderen Seite.

Das Leitbild im Zusammenhang mit den anderen Steuerungsinstrumenten:

Vision	Leitbild	Entwicklungsprogramm	Jahresplanung
allgemeine Mission der Organisation	Werte- und Verhaltenskodex	Handlungskonzept	Aktivitätenliste
5 – 10 Jahre	ca. 5 Jahre	ca. 3 - 5 Jahre	1 Jahr
normativ richtungsweisend	normativ praktisch orientierend	strategisch	operativ
Wie positionieren wir uns langfristig?	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, Adressat*innen/ Zielgruppen*
meint: Wer sind unsere Auftraggeber, Adressat*innen und Zielgruppen? Wer nimmt real an unseren Veranstaltungen teil?
- *Allgemeine Organisationsziele*
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 Mitarbeitenden – von der Geschäftsführerin bis zum Hausmeister – mit dem Leitbild identifizieren können. Identifizieren kann sich eine Person aber nur mit allgemeinen Aussagen, wenn es sich selbst in diesen wiedererkennt. Aus dieser Tatsache ergibt sich logisch, dass alle Mitarbeitenden an der Erarbeitung des Leitbildes in irgendeiner Weise beteiligt werden sollten. Diese Partizipation kann unterschiedlich geregelt werden:

- Denkbar ist, dass ein von der obersten Führung erarbeitetes Leitbild top down in die Organisation gegeben, von den Mitarbeitenden diskutiert und kommentiert und schließlich anhand dieser Anmerkungen überarbeitet wird. (Variante 1)
- Man kann auch den umgekehrten Weg wählen und ein Leitbild bottom up von den Mitarbeitenden und deren Aussagen zu den acht Spezifikationen her entwickeln. (Variante 2)
- Schließlich ist eine Mischform denkbar, bei der die Organisationsleitung unabdingbare Prämissen (z.B. des Trägers) bereits markiert hat und auf dieser Basis die Mitarbeitenden die Spezifikationen aus ihrer jeweiligen Perspektive ergänzen und spezifizieren. (Variante 3)

Die im Folgenden abgebildete Partizipationstreppe verdeutlicht, in welchen unterschiedlichen Stufen Partizipation ausgeprägt sein kann. So würde die Variante 1 der Leitbilderarbeitung der Stufe 4 (Anhörung) auf der Partizipationstreppe entsprechen, Variante 2 je nach Ausgestaltung der Stufe 7 (teilweise Entscheidungskompetenz) oder 8 (Entscheidungsmacht) und Variante 3 der Stufe 6 (Mitbestimmung):



Stufen der Beteiligung - Darstellung nach Arnstein, Sherry, "A Ladder of Citizen Participation," Journal of the American Institute of Planners, July, 1969, S. 216-24.

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

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.

Nur ein schriftliches Leitbild bietet genügend Sicherheit bei der Orientierung des Handelns und der Kommunikation mit den Kunden. Bei einer schriftlichen Dokumentation des Leitbildes werden Interpretationsspielräume für die einzelnen Mitarbeitenden 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 bzw. sie für die spezifischen Anliegen und Werte der Organisation zu gewinnen.

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 Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter 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 freiberuflich Beschäftigte das Leitbild bekommen müssen. Besonders gelungen ist die Leitbildentwicklung, wenn auch die freiberuflichen Mitarbeitenden, 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 Teilnehmende, Adressat*innen 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 Mitarbeitenden mit einer ausführlicheren Version zu arbeiten und nach außen mit einer reduzierten, 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 Vierschritt, 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.

➔ Nutzen Sie das Qualitätswerkzeug zur Bearbeitung der generellen Anforderung „Bewertung und Schlussfolgerungen“, das Sie auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de) herunterladen können.

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 Mitarbeitenden 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 jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter an ihrem bzw. seinem Platz einen besonderen notwendigen Beitrag leistet. Deshalb sollten auch bei der Entwicklung der organisationsspezifischen Definition gelungenen Lernens möglichst alle Mitarbeitenden 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 Organisationen interessant, die neben dem Angebot von Bildung weitere oder zusätzliche Aufgaben haben.

Es ist sinnvoll, dass solche Organisationen 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 soziale Dienstleistung
- gelungene Forschung