

# Leitbildentwicklung in Schulen

RAINER ZECH

**Ein Leitbild ist eine gemeinsame Selbstbeschreibung der Organisation Schule durch deren Beschäftigte. Es soll die Handlungen der Organisation beziehungsweise der Organisationsmitglieder anleiten und an den gemeinsamen Zielen ausrichten.**

**Das Leitbild muss von außen als Profil der Organisation erkennbar und von innen erlebbar sein. Das Leitbild ist ein Ausweis des eigenen Selbstverständnisses und enthält auch Aussagen über die allgemeinen pädagogischen Ziele der Schule.**

**Es ist ein Leistungsversprechen gegenüber den Schülerinnen und Schülern, deren Eltern und gegenüber den weiterführenden bzw. abnehmenden Einrichtungen.**

**Das Leitbild ist ein Maßstab zur Bewertung des Verhaltens der Schulleitung und aller Beschäftigten. Mit Hilfe eines Leitbildes kann eine Organisation zielorientiert geführt und verändert werden.**

## Inhaltsverzeichnis

- 1 Basiswissen**
  - 1.1 Die Bedeutung des Leitbildes für eine Organisation
  - 1.2 Die Definition gelungenen Lernens als Teil eines Leitbildes
  - 1.3 Was ist wichtig bei der Leitbildentwicklung?
- 2 Weiterführende Literatur**
- 3 Arbeitshilfen**
  - 3.1 Tabelle: Das Leitbild im Zusammenhang anderer Führungsinstrumente
  - 3.2 Entwicklung einer Definition gelungenen Lernens durch das Verfahren des „Wertschätzenden Interviews“
  - 3.3 Partizipative Erstellung eines Leitbildes im „Aufsteigenden Verfahren“
  - 3.4 Beispiel für ein Leitbild

## 1 Basiswissen

### 1.1 Die Bedeutung des Leitbildes für eine Organisation

#### Ein Leitbild gibt den Beschäftigten der Organisation Orientierung

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. Dies trifft in besonderem Maße auf die Organisation Schule zu, in der das wesentliche Organisationshandeln durch einzelne Lehrerinnen und Lehrer in getrennten Unterrichtssegmenten ausgeführt wird. In der Unübersichtlichkeit der organisationsinternen und organisationsexternen

Komplexität gibt ein Leitbild den verantwortlich handelnden Beschäftigten einen Rahmen und die gewünschte Orientierung.

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

Auch für die Kunden bieten Leitbilder eine Orientierung darüber, ob die Leistungen der jeweiligen Organisation den eigenen Wünschen 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 zum Beispiel 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 gleichermaßen Ausdruck einer Kundenorientierung der Organisation. Als Kunden werden in diesem Zusammenhang alle diejenigen bezeichnet, die Leistungen einer Organisation in Anspruch nehmen.

Das sind auf die Schule bezogen neben den Schülerinnen und Schülern natürlich deren Eltern, aber auch weiterführende Einrichtungen wie Universitäten und abnehmende Institutionen wie Betriebe.

Kunden heißen Kunden, weil sie kundig sind, also wissen, was sie brauchen und welche Leistungen sie von einer Organisation erwarten.

### 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 Zweck die Organisation verfolgt, welche grundsätzlichen Leistungen die Kunden von ihr erwarten dürfen, über welche besonderen Fähigkeiten und Angebote die Organisation verfügt und welche – in unserem Fall pädagogische – Leitvorstellungen verfolgt werden.

Das Leitbild beschreibt daher die Gegenwart der Schule; möglicherweise mit einem leichten Entwicklungstrend in die nahe Zukunft. Deshalb ist ein Leitbild nicht mit einer Vision 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 Beschäftigten 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 Beschäftigten.

Das Leitbild wird oft als Führungsinstrument unterschätzt und nur als Darstellung der Einrichtung angesehen. Es heißt aber *Leitbild*, weil es die Praxis der Organisation anleiten soll. 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 der Schule auf der anderen Seite. Visionen dienen der langfristigen Organisationsentwicklung, Leitbilder beschreiben die gegenwärtige Realität, Entwicklungs- und Jahresprogramme verändern die Organisation im Rahmen des bestehenden Leitbildes.

 **Arbeitshilfe 21 21 01:**  
**Tabelle: Das Leitbild im Zusammenhang anderer Führungsinstrumente**


### 1.2 Die Definition gelungenen Lernens als Teil eines Leitbildes

#### Schulen brauchen pädagogische Leitziele zur Orientierung

„Wer nicht weiß, wo er hin will, darf sich nicht wundern, wenn er irgendwo ankommt, wo es ihm nicht gefällt.“ So oder so ähnlich lautet ein bekannter Sinnspruch. Und es ist richtig: Menschen und Organisationen brauchen Ideale. Sie müssen eine Vorstellung von dem Ziel haben, das sie erreichen wollen, sonst können sie ihr Handeln nicht planen. Ideale sind inhaltlich gefüllte Bilder, Leitvorstellungen mit Motivationskraft für die Beschäftigten. Sie konkretisieren sich in Leitzielen, in denen sich Auftrag und Aufgabe der Organisation ausdrücken. Für Bildungsorganisationen sind dies naturgemäß pädagogische Leitziele.

#### Das wichtigste Leitziel pädagogischer Organisationen: gelungenes Lernen

Bildungsorganisationen haben die gesellschaftliche Aufgabe, Menschen den Erwerb von Kompetenzen und Potenzialen zu ermöglichen, die sie benötigen, damit ihr Berufs- und Privatleben sowie ihre Beteiligung an der sozialen und politischen Gemeinschaft (besser) gelingen können. Bildung ist ein umfassender Prozess, der nicht nur fachliche Qualifikationen umfasst, sondern der die Handlungsfähigkeit der Subjekte insgesamt erhöht. Die Fähigkeit zum lebenslangen Lernen ist *die* Grundqualifikation in der modernen Gesellschaft. Die Ausbildung der Lernfähigkeit ist daher eine der Hauptaufgaben der Pädagogik. Jenseits aller Fachziele ist das pädagogische Leitziel von Schule deshalb die Förderung gelungenen Lernens ihrer Schülerinnen und Schüler.

 **Arbeitshilfe 21 21 02:**  
**Entwicklung einer Definition gelungenen Lernens durch das Verfahren des „Wertschätzenden Interviews“**

#### Erfolg und Gelingen – ein Unterschied

Erfolg und Gelingen sind nicht dasselbe. Das Herkunftswörterbuch des Duden erklärt Erfolg als das Hinterher, den Ausgang, die Wirkung, die Folge von Etwas. Als Verb „erfolgen“ bedeutet es erreichen, erlangen. Man hat es geschafft! Erfolgen kommt von folgen, was in althochdeutscher Zeit „sich nach jemandem richten, beistimmen, gehorchen“ bedeutete. Erfolg ist ein Ergebnis, eine Konsequenz – in der Pädagogik oft das Ergebnis von Folgsamkeit. Im Wort Er-

folg schwingt darüber hinaus viel Äußerliches mit, Status, Material, Reputation.

Gelingen hingegen bedeutet glücken, gedeihen, ursprünglich auch leicht und schnell vonstatten gehen, in leicht vollzogener Bewegung, im „Flow“. Gelingendes fließt; Gelungenes hat sich erfüllt, hat sein Ziel erreicht, ist voll geworden. Man ist erfüllt! Hier klingt eher Innerliches mit, Zufriedenheit, Gelassenheit, Erfüllung.

### **Gelungenes Lernen ist qualitativ hochwertiges Lernen**

Jemand hat die Prüfung erfolgreich bestanden; das ist gut. Aber war sein Lernen auch gelungen? Der Sachverhalt, erfolgreich sein Abitur gemacht zu haben, und die Bewertung der eigenen Schulzeit als gelungen, fallen sehr oft auseinander. Die Kategorie „erfolgreich“ fokussiert auf das Ergebnis und misst hinterher, meist äußerlich beziehungsweise von außen. Die Kategorie „gelungen“ kann sowohl ein Werkstück (das Produkt) als auch die Arbeit daran (den Prozess) bezeichnen; und sie misst von innen entweder aus der Stimmigkeit der Sache selbst oder aus dem Fluss des Tuns, in jedem Fall aus der Perspektive des betroffenen Subjektes.

Wer Erfolg will, ist zum Verzicht bereit, leistet Aufschub, stellt anderes zurück. Das muss nicht schlecht sein, kann sich lohnen und wird oft belohnt. Wer das Gelingen anstrebt, bleibt mit seinem Selbst dabei, verleugnet sich nicht, sondern sucht sich. Ob er belohnt wird, ist nicht die Frage. Der Lohn steckt in der Sache selbst, im Tun, im Finden, im Ankommen. Ein erfolgreiches Lernen hat die in der Regel fremdgesetzten Ziele der schulischen „Karrieren“ erreicht. Ein gelungenes Lernen ist hingegen ein Lernen, das der Lernende selbst wertschätzt, für gut befindet, das ihm kostbar ist!

### **Eine gemeinsame Definition gelungenen Lernens als sinnstiftender Fokus der Schularbeit**

Eine Definition gelungenen Lernens, die gemeinsam von allen Beschäftigten und ggf. zusammen mit Schülerinnen und Schülern sowie deren Eltern erstellt wurde, wirkt wie ein sinnstiftender Fokus der gesamten Schulkultur. Sie stärkt das „Wir-Gefühl“ in der gesamten Organisation. Das Leitbild ist eine Selbstbeschreibung der Schule; sie drückt darin ihre Identität und ihr Selbstverständnis aus. Daher ist es wichtig, dass die pädagogischen Leitziele Eingang in das Leitbild finden. Dies kann z. B. dadurch geschehen, dass die Schule ihre Vorstellungen gelungenen Lernens ins Leitbild aufnimmt.

## **1.3 Was ist wichtig bei der Leitbildentwicklung?**

### **Ein Leitbild sollte Aussagen zu relevanten Aspekten der Organisation enthalten**

Leitbilder dienen der Selbstverständigung in der Organisation und der Orientierung ihrer Kunden; deshalb sollten sie Informationen enthalten über Identität und Auftrag der Schule, ihre handlungsleitenden Werte, ihre Zielgruppen, Adressaten und Partner, ihren Organisationszweck und ihre allgemeinen Ziele, die besonderen Fähigkeiten der Schule, ihre spezifischen Leistungen, ihre Ressourcen und Hilfsquellen sowie über ihre Vorstellungen dessen, was sie unter gelungenem Lernen versteht.

### **Ein Leitbild sollte partizipativ erstellt sein**

Ein Leitbild ist nur ein Leitbild, wenn es die Handlungen der Organisationsmitglieder leitet. Das heißt, es ist zwingend, dass sich alle Beschäftigten – von der Schulleitung 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 an der Erarbeitung des Leitbildes in irgendeiner Weise beteiligt werden müssen. Besonders gelungen ist die Leitbildentwicklung, wenn die Schülerinnen und Schüler sowie die Eltern, gegebenenfalls über deren Vertreterinnen und Vertreter, beteiligt waren.



#### **Arbeitshilfe 21 21 03:**

**Partizipative Erstellung eines Leitbildes im „Aufsteigenden Verfahren“**

### **Ein Leitbild sollte schriftlich fixiert sein**

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 Einführung neuer Lehrerinnen und Lehrer in die Kultur der Schule ist ohne ein schriftliches Leitbild kaum möglich.

### **Ein Leitbild sollte intern kommuniziert und extern veröffentlicht sein**

Ebenso selbstverständlich ist, dass jede und jeder Beschäftigte der Schule 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. Zur internen Kommunikation gehört auch die Information aller Schülerinnen und Schüler.

Eine externe Veröffentlichung des Leitbildes ist gewährleistet, wenn das Leitbild für die Kunden der Organisation, das heißt für die Eltern, die Kooperationspartner, vorgesetzte Dienststellen etc., zugänglich ist. Dafür bietet sich eine Veröffentlichung des Leitbildes zum Beispiel auf der Website, im Schulprogramm, im Jahrbuch, im Foyer der Schule oder an allen genannten Orten zugleich an.

#### Die Revisionsverantwortung für ein Leitbild sollte festgelegt sein

Ein Leitbild behält seine Orientierungsfunktion nach innen und außen nur, wenn es aktuell bleibt. Daher ist von der Schule festzulegen, wie dies sichergestellt wird und wem die Revisionsverantwortung obliegt. Dies kann beispielsweise die Schulleitung oder der/die Qualitätsbeauftragte sein. Wichtig ist, eine persönliche Verantwortung dafür festzulegen, dass das Leitbild aktuell gehalten wird, selbst wenn über Veränderungen kollektiv beschlossen werden muss.

#### Die Definition gelungenen Lernens sollte im Leitbild als Ideal formuliert sein

Bei der Definition gelungenen Lernens geht es um ein Ideal, das heißt um die Beschreibung dessen, was im denkbar besten Fall von den Lernenden unter den denkbar besten Voraussetzungen und Bedingungen erreicht werden kann. Ein Ideal soll nicht real erreicht werden, sondern hat die Aufgabe, dem Handeln eine Richtung zu geben. Ideale haben die Funktion des Polarsterns, der die Navigation der Schule in die Zukunft ermöglicht. Deshalb darf die Definition gelungenen Lernens nicht mit den Lehrzielen der Schule und den Lernzielen der Schülerinnen und Schüler verwechselt werden. Pädagogische Leitziele sind die übergeordneten Ziele der Einrichtung, sie stehen oberhalb der konkreten Lehr- und Lernziele der einzelnen Bildungsveranstaltungen.



**Arbeitshilfe 21 21 04:**  
Beispiel für ein Leitbild

## 2 Weiterführende Literatur

- Ehses, Christiane/Zech, Rainer: Lernerorientierte Qualitätstestierung für Schulen – LQS. Leitfaden für die Praxis. Modellversion 2. Expressum-Verlag. Hannover, 2007

LQS ist ein handlungspraktisches Qualitätsentwicklungsmodell für Schulen, das die Leitbildentwicklung und die Definition gelungenen Lernens als Fokus und „roten Faden“ der gesamten Schulentwicklung nimmt.

- Ehses, Christiane: Ohne Kooperation keine Qualitätsentwicklung. Die Logik des Systems Schule erkennen – entlastet und lenkt den Blick auf die Möglichkeiten. In: Schulleitung und Schulentwicklung. Erfahrungen – Konzepte – Strategien. (Hrsg.): Buchen, Herbert/Horster, Leonhard/Rolff, Hans-Günter. Raabe Fachverlag für Bildungsmanagement. Berlin, 2005

Der Aufsatz zeigt auf, dass und wie Schulentwicklung gelingen kann, wenn „Einzelkämpfertum“ überwunden und Schule als Gesamtsystem kollektiv handlungsfähig wird.

- Stark, Heike/Heldmann, Kurt Ulrich: Von den Mühen der Ebenen. Lernerorientierte Qualitätstestierung (LQS) in der Schule nutzen. In: Schulleitung und Schulentwicklung. Erfahrungen – Konzepte – Strategien. (Hrsg.): Buchen, Herbert/Horster, Leonhard/Rolff, Hans-Günter. Raabe Fachverlag für Bildungsmanagement. Berlin, 2005

Die Lernerorientierte Qualitätstestierung für Schulen (LQS) wird in diesem Beitrag in ihrem Nutzen beschrieben und in die aktuelle Debatte um Schul- und Unterrichtsqualität eingeordnet.

- Zech, Rainer: Paradoxien der Schulentwicklung oder die Crux der Veränderungsresistenz der Schule. In: Zech, Rainer/Ehses, Christiane: Organisation und Lernen. Expressum-Verlag. Hannover, 1999

Dieser Aufsatz analysiert theoretisch, worin die besondere strukturelle Schwierigkeit von Schulentwicklung besteht. Weiterhin wird aufgezeigt, inwiefern das Schulprogramm als Chance der Schulentwicklung genutzt werden kann.

- Zech, Rainer: Schulen, die nicht lernen, sollen auch nicht lehren! Profitunternehmen und Nonprofitorganisationen im Vergleich. In: Zech, Rai-

ner/Ehse, Christiane: Organisation und Innovation. Expressum-Verlag, Hannover, 2000

In diesem kurzen und anschaulichen Text werden die unterschiedlichen Entwicklungslogiken von Profit- und Nonprofitorganisationen verglichen. Es wird erläutert, was unter einer lernenden Organisation zu verstehen ist.

### 3 Arbeitshilfen

Folgende Arbeitshilfen finden Sie in unserem Online-Angebot unter [www.praxiswissen-schulleitung.de](http://www.praxiswissen-schulleitung.de) (in Klammern finden Sie die jeweilige Nummer der Arbeitshilfe):

- 3.1 Tabelle: Das Leitbild im Zusammenhang anderer Führungsinstrumente (Nr. 21 21 01)  
→ *abgedruckt*
- 3.2 Entwicklung einer Definition gelungenen Lernens durch das Verfahren des „Wertschätzenden Interviews“ (Nr. 21 21 02)
- 3.3 Partizipative Erstellung eines Leitbildes im „Aufsteigenden Verfahren“ (Nr. 21 21 03)
- 3.4 Beispiel für ein Leitbild (Nr. 21 21 04)  
→ *abgedruckt*

*Prof. Dr. Rainer Zech,  
Geschäftsführer der ArtSet® Forschung, Bildung, Beratung GmbH und Berater von Unternehmen und Nonprofitorganisationen,  
E-Mail: zech@artset.de*


**Arbeitshilfe 21 21 01: Tabelle: Das Leitbild im Zusammenhang anderer Führungsinstrumente**

Rainer Zech, Leitbildentwicklung in Schulen, 21.21

**Tabelle: Das Leitbild im Zusammenhang anderer Führungsinstrumente**

Führungsinstrumente				
	Vision	Leitbild	Entwicklungsprogramm	Jahresplanung
<b>Definition</b>	Allgemeine Mission der Organisation	Werte- und Verhaltenskodex	Handlungskonzept	Aktivitätenliste
<b>„Haltbarkeit“</b>	10 Jahre und mehr	Ca. 10 Jahre	3 – 5 Jahre	1 Jahr
<b>Managementebene</b>	Normativ richtungsweisend	Normativ praktisch orientierend	Strategisch	Operativ
<b>Leitfrage</b>	Was ist unser Sinn?	Welche Werte leiten unser Tun?	Tun wir das Richtige?	Tun wir es richtig?
<b>Erarbeitung</b>	Gesamtorganisation (plus Umfeld)	Gesamtorganisation (plus Umfeld)	Gesamtorganisation	Führung (plus Planungsgruppe)
<b>Anwendung</b>	Organisationsintern und -extern	Organisationsintern und -extern	Organisationsintern	Organisationsintern
<b>Letztverantwortung</b>	Leitungsverantwortung	Leitungsverantwortung	Leitungsverantwortung	Leitungsverantwortung
<b>Leitmetapher</b>	Polarstern	Kompass	Landkarte	Wegweiser

Visionen sind weitreichende Zukunftsvorstellungen. Sie formulieren den Organisationszweck, die zentrale Mission der Schule, und drücken aus, welche wünschenswerte Stellung man in der Gesellschaft einnehmen möchte. Damit Visionen Motivationskraft für die Beschäftigten haben, sollten sie inhaltlich und nicht formal bestimmt werden, also nicht „Wir sind die Besten!“, sondern zum Beispiel „Wir bilden Zukunft für die Menschen und die Gesellschaft!“.

Leitbilder sind orientierende Wert-, Verhaltens- und Leistungsbeschreibungen der Organisation. Sie legen fest, was die Kunden von der Schule erwarten können. Damit bilden Leitbilder die Richtschnur des praktischen Organisationshandelns für die Beschäftigten.

Entwicklungsprogramme orientieren die Schule strategisch. Sie legen durch überprüfbare Ziele fest, wo die Organisation mittelfristig in Bezug auf ihre Umwelt stehen will. Die strategischen Ziele müssen in entsprechende Entwicklungsmaßnahmen umgesetzt werden. Diese Entwicklungen finden im Regelfall im Rahmen eines bestehenden Leitbildes statt oder modifizieren das Leitbild nur marginal.

Jahresprogramme arbeiten die strategisch geplanten Maßnahmen zu Einzelaktivitäten um, welche in eindeutig operationalisierten Schritten umgesetzt werden. Im Controlling wird jeweils geprüft, ob die konkreten Umsetzungsmaßnahmen zu den gewünschten Wirkungen geführt haben; gegebenenfalls wird kurzfristig entsprechend nachgesteuert.

Es wird also deutlich, dass Vision, Leitbild, Entwicklungs- und Jahresprogramm Führungsinstrumente sind, die in einem Zusammenhang zueinander stehen und der Steuerung der Organisationspraxis dienen. Insofern haben auch die Führungspersonen und in letzter Instanz die Schulleitung die Verantwortung für den richtigen Einsatz dieser Instrumente.



## Arbeitshilfe 21 21 04: Beispiel für ein Leitbild

Rainer Zech, Leitbildentwicklung in Schulen, 21.21

### Beispiel für ein Leitbild

(Der Abdruck des Leitbildes erfolgt mit freundlicher Genehmigung der Schule)

#### Leitbild



Eigene Ausbildung und Entwicklung:  
das ist Leben und Freiheit (nach Leopold von Ranke).

#### Identität, Auftrag, Ziele

Bildung ist Grundlage für die Entwicklung der individuellen Persönlichkeit und für gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln.

Die Vorbereitung auf die Berufs- und Arbeitswelt und die Entwicklung des eigenständigen Lernens stehen im Zentrum unserer Arbeit.

**DER RAVENSBERG** versteht sich als lernende Organisation, in der die Initiativen und das Engagement aller Beteiligten unverzichtbar sind. Dafür sind transparente Beteiligungs- und Entscheidungssysteme vorhanden.

**DER RAVENSBERG** befindet sich in dem Umwandlungsprozess zu einem regionalen Berufsbildungszentrum mit weitgehender Selbstständigkeit. Dieses Bildungszentrum soll den Status einer rechtsfähigen Anstalt des öffentlichen Rechts erhalten. Das Ziel dieses Umwandlungsprozesses ist die Schaffung einer Organisation, in der die Potenziale der Lehrenden und Lernenden freigesetzt werden können.

#### Werte

Alle an der Schule Beteiligten übernehmen die Verantwortung für die Gestaltung des Lebens- und Lernortes Schule. Kommunikation und Kooperation sind wichtige Bestandteile unserer Schularbeit. Wir schaffen Raum für eigenverantwortliches Handeln aller Beteiligten.

Wir leben an unserer Schule gegenseitige Akzeptanz, haben ein Arbeitsklima der Offenheit und des guten Zusammenwirkens zwischen Schülerinnen und Schülern, Lehrkräften, Schulleitung, Eltern und Dualpartnern.

Wir gestalten differenzierten Unterricht durch individuelle Betreuung und Lernpläne.

Als Schule in Bewegung öffnen wir uns für ein kreatives, kulturell aufgeschlossenes und gesundheitsbewusstes Miteinander.

Wir gehen unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit umweltschonend mit Ressourcen um.

#### Adressaten

Wir sprechen Menschen – Schülerinnen und Schüler, Eltern, Dualpartner (Ausbildungsbetriebe wie z. B. Steuerberater, Rechtsanwälte) und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – an, die sich bewusst für unsere Schule mit ihren Zielen und Werten entscheiden.

Wir gehen offen nach außen und suchen den Dialog mit Betrieben, Weiterbildungsinstitutionen und öffentlichen Einrichtungen unserer Region.

Wir berücksichtigen die persönliche und berufliche Seite unserer Schüler und Schülerinnen und setzen unsere Unterrichtskonzepte entsprechend um.

### Leistungen

Wir legen Unterricht so an, dass reflektierendes Verstehen, kritisches Denken, Urteilsvermögen und Kreativität gefördert werden.

Wir Lehrkräfte arbeiten in eigenverantwortlichen Bildungsgängen in Klassenteams, Projektteams und Organisationsteams.

Wir gestalten die Lernprozesse und das Schulleben durch Lehrer und Lehrerinnen und Schüler und Schülerinnen im Team.

Als Europa-Schule sind wir Teil der internationalen Wissens- und Lerngemeinschaft.

Unsere Schüler und Schülerinnen arbeiten in fächerübergreifenden Projekten, auch mit externen Partnern, sie nehmen an Wahlpflichtunterricht, Förderunterricht sowie zusätzlichen Qualifizierungsangeboten teil und können in kontinuierlichen Arbeitsgruppen arbeiten.

Wir organisieren Kennenlernfahrten, Studienfahrten mit Projektbezug oder erlebnispädagogische Fahrten mit den Schülern und Schülerinnen.

Im Vollzeitbereich fördern und vermitteln wir Kontakte mit der Berufspraxis. Im Berufsschulunterricht arbeiten wir mit den Ausbildungsbetrieben zusammen.

### Kompetenzen

Wichtige Bestandteile unserer Schularbeit sind Kommunikation und Kooperation. Dies wird ermöglicht durch mindestens vier Sitzungen der Teams und mindestens zwei Sitzungen der übrigen Gremien im Schuljahr. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen die neue Zeit- und Raumorganisation der Schule zu verstärkter Kommunikation und Kooperation.

Lehrkräfte sind verpflichtet zur Fortbildung. Zehn Prozent des Kollegiums gehen im Jahr in Betriebspraktika. Unsere Lehrkräfte verfügen über zusätzliche Qualifikationen, die direkt – durch Zusatzangebote – oder indirekt in den Unterricht oder die Schulorganisation einfließen. So unterrichten z. B. bei uns ausgebildete Organisationsentwicklungs-Moderatorinnen und -Moderatoren, Studienleiterinnen und Studienleiter des IQSH und Lehrkräfte mit Deutsch als Fremdsprache. Der Kontakt zur Universität wird auch durch abgeordnete Lehrkräfte intensiviert.

Durch den hohen Fremdsprachenanteil im Fachgymnasium und in der Berufsfachschule für Kaufmännische Assistentinnen und Assistenten – Fachrichtung Fremdsprachen – hat sich ein sprachlicher Kompetenzschwerpunkt herausgebildet. Dies äußert sich auch in der großen Zahl von jährlich verliehenen KMK-Fremdsprachenzertifikaten.

Die jeweilige Dreizügigkeit in den Ausbildungsbereichen Rechtsanwalts- und Notarfachangestellte, Steuerfachangestellte und Verwaltungsfachangestellte macht unsere Schule hier zu einem Kompetenzzentrum.

Die Landesberufsschule Photo+Medien Kiel ist ein bundesweit anerkanntes Kompetenzzentrum für die Foto- und Medienbranche.

Besonderes Gewicht legen wir auch auf eine kulturelle Erweiterung unseres schulischen Angebots. Zur Schulkultur gehören professionell – zum Teil durch externe Honorarkräfte – angeleitete Veranstaltungen in den Bereichen Musik, darstellende und bildende Kunst. Neben den normativen Vorgaben der Berufsausbildung werden hierin weitere Formen beruflicher Handlungsfähigkeit erfahren.

Unsere Klassenfahrten sind überwiegend erlebnispädagogisch ausgerichtet. So werden Skifahrten von einer Vielzahl zertifizierter Skilehrerinnen und Skilehrer begleitet. Fahrten nach Tschechien werden zusammen mit Sportdozenten der Prager Karlsuniversität durchgeführt und die teilnehmenden Schüler und Schülerinnen zertifiziert. Unser Lernbüro gehört zu den ersten im Lande und wirkt auch personell richtungweisend.

Unsere Schülerinnen und Schüler können sich bei einer ausgebildeten Konfliktmoderatorin Rat und Hilfe holen. Verfahren zur Qualitätssicherung werden durchgeführt. Im Mittelpunkt stehen verpflichtende Rückmeldeverfahren zum Unterricht und zu Organisation und Leitung der Schule. Außerdem werden Mitarbeitergespräche und Rückmeldungen für Führungskräfte durchgeführt.



### Ressourcen

Die Ausstattung der EDV-Räume entspricht den berufsspezifischen aktuellen Standards der Hard- und Softwareentwicklung. Die naturwissenschaftlichen Fachräume sind nach neuen fachdidaktischen Erkenntnissen ausgestattet.

Das Lernumfeld wird so gestaltet, dass es die Umsetzung unserer Ziele ermöglicht und damit zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führt.

Wir profitieren von Führungsvorteilen durch die Nähe zur Universität und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen.

Die Einführung eines Rechnungswesens, einer internen Revision, eines Controlling und Berichtswesens sichern die optimale Nutzung unserer Ressourcen.

### Definition gelungenen Lernens

Lernen ist ein eigenständiger Prozess, der angeregt, individuell gestützt und gefördert werden muss. Die Lernprozesse unterstützen den Erwerb der folgenden vier Kompetenzen:

- *Selbstkompetenz*: Die Schülerinnen und Schüler entwickeln sich zu Persönlichkeiten, üben angemessen Selbstkritik, haben Freude am Lernen und sind bereit, lebenslang zu lernen.
- *Sozialkompetenz*: Die Schülerinnen und Schüler sind teamfähig, kritikfähig und zeigen Einfühlungsvermögen und Verantwortungsbereitschaft.
- *Methodenkompetenz*: Die Schülerinnen und Schüler beherrschen Arbeitstechniken, entwickeln selbst Lernstrategien, arbeiten und lernen projektorientiert.
- *Fachkompetenz*: Die Schülerinnen und Schüler lernen in Zusammenhängen und auch fächerübergreifend.





## Entwicklung einer Definition gelungenen Lernens durch das Verfahren des „Wertschätzenden Interviews“

Gelungenes Lernen ist ein ausdrückliches Ziel jeder Bildungsorganisation. Diese Zielerreichung soll kein Zufall bleiben. Gelungenes Lernen kann man fördern, wenn man sich mit guten Erfahrungen und gelungenen Situationen auseinandersetzt und bereit ist, daraus Konsequenzen zu ziehen. Denn das, worauf wir unsere Beobachtungen richten, wird unsere Realität. Oder mit anderen Worten: Worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten, das nimmt zu. Es kommt im folgenden Interview darauf an, einen Blick dafür zu entwickeln, was die Erfolgsfaktoren von gelungenem Lernen sind. Die Methode des Wertschätzenden Interviews (Appreciative Inquiry) kann in Gruppen beliebiger Größe durchgeführt werden.

### Verfahrenserklärung

1. Jede Person erhält eine Kopie dieser Arbeitshilfe.
2. Bilden Sie mit einer Person der Gruppe, mit der Sie im Alltag am wenigsten zusammenarbeiten, ein Zweierteam.
3. Erinnern Sie sich jeweils an eine Lernsituation, in der Sie selbst in der Rolle des/der Lernenden waren und in der Sie Ihr Lernen im Rückblick als besonders gelungen bezeichnen würden. Es kann sich um jede beliebige Lernsituation handeln, d. h. es können auch Situationen des selbstorganisierten Lernens oder des Lernens im Freizeitbereich sein.
4. Zunächst interviewt die eine Person die andere etwa 20 Minuten. Die interviewende Person hat die Aufgabe, durch ihre Fragen (siehe den folgenden Leitfaden) eine möglichst präzise Beschreibung der gelungenen Lernsituation herauszuarbeiten und diese Beschreibung in Stichworten zu notieren. In dieser Phase soll beschrieben und nicht interpretiert und bewertet werden.
5. Nachdem die Situation zur Zufriedenheit beider Beteiligten beschrieben ist, wenden Sie sich etwa 10 Minuten der Analyse der gelungenen Lernsituation zu und arbeiten gemeinsam heraus, welche Bedingungen/Ursachen/Faktoren zum Gelingen des Lernens beigetragen haben. Der Interviewer trägt diese Erfolgsfaktoren in die Liste des Interviewleitfadens ein. Wenn es möglich ist, kann ein erster Vorschlag für eine Definition gelungenen Lernens, die sich aus der beschriebenen und analysierten Situation ergibt, formuliert werden.
6. Jetzt tauschen Sie die Rollen, so dass die andere Person interviewt wird. Verfahren Sie dabei auf die gleiche Weise.
7. Wenn die Interviews abgeschlossen sind, versammeln Sie sich im Plenum (ggf. bei großen Schulen in Untergruppen von maximal 12–16 Personen). Die Interviewer/-innen stellen knapp (3–5 Minuten) die gelungene Lernsituation der Interviewten vor. Die aus allen Interviews herausgearbeiteten Gelingensfaktoren werden auf einer Pinwand aufgelistet. Doppelungen werden durch Strichlisten markiert. So erfährt man, was häufig oder generell als wichtige Bedingung gelungenen Lernens angesehen wird.
8. Diese Liste dient als Anregung, um darauf aufbauend eine Definition gelungenen Lernens für die Schülerinnen und Schüler der eigenen Schule zu erarbeiten. Diese Arbeitsphase kann auch an eine Teilgruppe delegiert werden. Die Definition gelungenen Lernens muss aber auf jeden Fall noch einmal zu einem späteren Zeitpunkt mit allen Beteiligten rückgekoppelt werden.

### Leitfaden für ein wertschätzendes Interview

Wir sind auf der Suche nach den Faktoren, die zum Gelingen von Lernprozessen beitragen:

Befragte/r: \_\_\_\_\_

Interviewer/-in: \_\_\_\_\_

**1. Beschreiben Sie eine Begebenheit oder Situation, in der Sie eine Lernsituation für sich als besonders gelungen empfunden haben.**

Beschreiben Sie die Situation möglichst genau. Die interviewende Person kann durch diese und weitere Fragen die möglichst präzise Beschreibung der Situation unterstützen:

- Um welchen Lernanlass ging es?
- Was waren Ihre Motive und Ziele des Lernens?
- Wer war beteiligt?
- Wie waren die Umstände?
- Wie verlief der Prozess (im Kopf, im Körper)?
- Was war Ihre Rolle?
- Was haben Sie getan?
- Was haben andere getan?
- Wie fühlten Sie sich?
- Woran haben Sie gemerkt, dass Sie wirklich etwas lernten/gelernt haben?
- Etc.

**2. Nennen Sie die Bedingungen, die Ursachen und/oder die Faktoren, die zum Gelingen des Lernens führten.**

Anders gefragt: Was hat zum Gelingen des Lernens beigetragen?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

**3. Erster Vorschlag für eine Definition gelungenen Lernens**



## Partizipative Erstellung eines Leitbildes im „Aufsteigenden Verfahren“

Das Verfahren der aufsteigenden Erarbeitung von Themen empfiehlt sich immer dann, wenn die angestrebten inhaltlichen Ergebnisse einen Konsens der Beteiligten ausdrücken sollen. Es stellt sicher, dass alle die gleichen Chancen haben, ihre spezifischen Sichtweisen einzubringen. Dadurch dass immer nur zwei Sichtweisen in Übereinstimmung gebracht werden müssen, ist das aufsteigende Verfahren zeitsparend gegenüber offenen Diskussionen im Plenum, die sich schnell in Einzelaspekten festfahren und nicht zu einem von allen getragenen Gesamtergebnis führen.

### Verfahrenserklärung

Bei dem sogenannten „Aufsteigenden Verfahren“ können beliebig viele Personen beteiligt werden. Der Clou liegt darin, dass während des gesamten Prozesses stets nur zwei Meinungen zur selben Zeit miteinander in Einklang gebracht werden müssen (s. Abb. 1). Zu Beginn steht eine individuelle Arbeit, am Ende das Produkt der gesamten Gruppe, in dem die Ansichten, Meinungen, Wünsche und Ideen jeder Person enthalten sind. Dieses Produkt wird in mehreren Schritten entwickelt:

- Zu Beginn beantwortet jede Person für sich in Einzelarbeit die sieben Fragen des unteren Fragebogens zur Leitbildentwicklung.
- Im nächsten Schritt arbeiten zwei Personen zusammen und bringen ihre beiden individuellen Antworten zu einer gemeinsamen zusammen.
- Aus diesen Paaren bilden sich im folgenden Schritt Vierergruppen, wobei die Paare aus der Vorrunde zusammenbleiben. In diesen Vierergruppen liegen wiederum nur zwei Leitbildentwürfe vor, die zu einem gemeinsamen zusammengeführt werden müssen.
- Jeweils zwei Vierergruppen bilden eine Achtergruppe, die ihre beiden mitgebrachten Leitbildentwürfe zu einem vereinigen.
- Dies geht so weit, bis sich nur noch zwei Gruppen mit zwei Leitbildentwürfen gegenüber sitzen und eine Schlussversion erarbeiten.

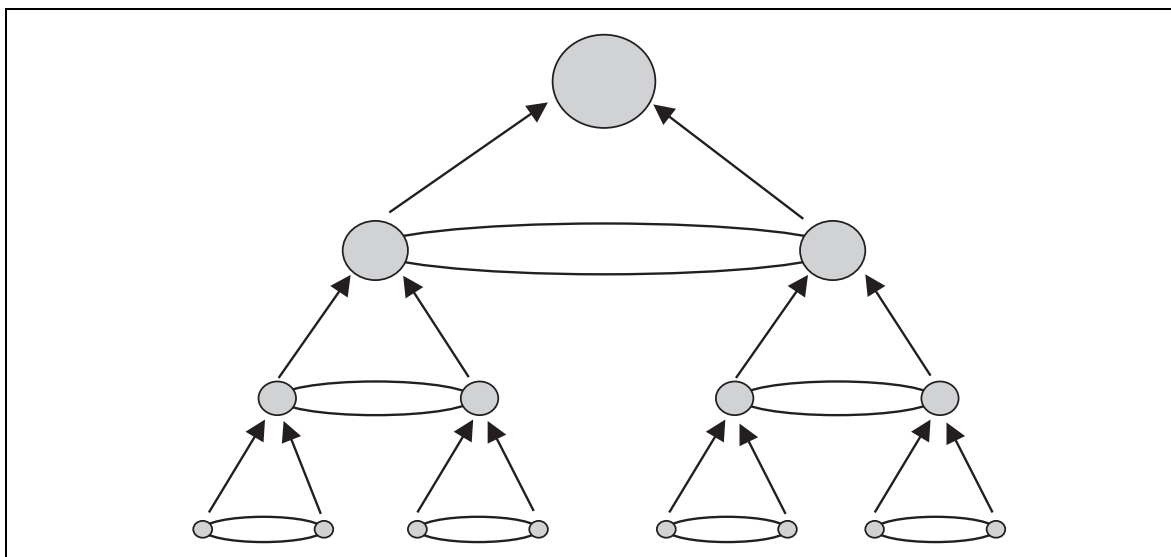


Abb. 1: Das „Aufsteigende Verfahren“

Diese Abfolge, dass jeweils zwei Gruppen eine neue Gruppe bilden und in dieser neuen Gruppe zwei Leitbildentwürfe zu einem zusammengeführt werden, wird also so lange fortgesetzt, bis sich am Ende nur noch eine einzige Gruppe bildet. Auch diese hat wiederum nur zwei Vorlagen, aus denen schlussendlich ein gemeinsames Leitbild entwickelt wird.

Am Ende des aufsteigenden Verfahrens kann eine Arbeitsgruppe eingesetzt werden, die den Leitbildtext noch einmal redaktionell überarbeitet und gegebenenfalls – will man den partizipativen Gedanken konsequent zu Ende bringen – diesen noch einmal zur gemeinsamen Abstimmung vorlegt.

Das Erstellen des gemeinsam entwickelten Leitbildes kann – je nach Organisationsgröße – an ein bis zwei Tagen geschehen. Allerdings benötigen die unterschiedlichen Arbeitsschritte unterschiedlich viel Zeit. Für das individuelle Erarbeiten der Antworten reichen in der Regel 20 Minuten. Dieser Schritt kann bereits vor dem ersten gemeinsamen Treffen individuell vorbereitet sein, so dass alle bereits mit „ihrem“ Leitbildentwurf erscheinen.

Für die Phase der Zweier- und die der Vierergruppen sollten etwa 30 Minuten veranschlagt werden, die Achtergruppen benötigen ungefähr 45 Minuten, ab 16 Personen aufwärts sollten eine bis anderthalb Stunden eingeplant werden. Grundsätzlich gilt: Je mehr Zeit in den ersten Schritten gewährt wird, desto klarer sind die Arbeitsergebnisse und desto mehr fühlen sich die Einzelnen mit dem Ergebnis verankert. Ab einer Gruppengröße von 16 Personen sollten die Gruppen durch eine neutrale Person moderiert werden.

Die Umsetzung des aufsteigenden Verfahrens lässt sich auch mit einer Teilnehmerzahl realisieren, die nicht in der Zahlenfolge  $2^n$  (2, 4, 8, 16, 32 . . .) enthalten ist. Man muss dann nur möglichst früh zum Beispiel eine oder mehrere Dreiergruppen bilden, um so schnell wie möglich auf eine Anzahl von Gruppen zu kommen, die in der Zahlenfolge  $2^n$  enthalten ist.

Benutzen Sie für die aufsteigende Methode nachfolgenden Fragebogen und übergeben Sie zudem den Teilnehmenden die Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens oder notieren Sie die Regeln auf einem Flipchart.

#### **Einige Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens zur Leitbildentwicklung**

- Halten Sie unbedingt die vorgegebenen Zeiten ein.
- Die Leitbildentwürfe sollten kurz und prägnant sein. Schreiben Sie keine Begründungen, sondern nur indikative Aussagen (Wir sind . . ., wir bieten . . ., wir machen . . .).
- Formulieren Sie möglichst in ganzen Sätzen. Es kommt dabei nicht auf die ästhetische Geschliffenheit der Formulierungen an, sondern auf den Inhalt.
- Verlieren Sie sich nicht in unnötigen Kontroversen; übernehmen Sie im Zweifel beide Positionen.
- Es ist wichtiger, alle Felder auszufüllen, als perfekte Ergebnisse im Detail zu produzieren.

## Fragebogen zur Leitbildentwicklung

**Identität und Auftrag:** Wer sind wir? Was ist unser selbst gewählter und/oder schulspezifischer Auftrag?

**Werte:** Wofür stehen wir? Welche Werte leiten unser Handeln?

**Kunden:** Wer ist unsere Schülerklientel? Wer sind unsere Zielgruppen, Kooperationspartner und Abnehmer?

**Allgemeine Organisationsziele:** Was ist unser Organisationszweck? Welche allgemeinen Ziele verfolgen wir?

**Fähigkeiten:** Was können wir? Über welches Know-how verfügen wir? Wo liegen unsere Stärken?

**Leistungen:** Was bieten wir? Welche besonderen Angebote machen wir?

**Ressourcen:** Woraus schöpfen wir unsere Kraft? Welche besonderen Hilfsquellen haben wir für unsere Arbeit zur Verfügung? Worauf können wir zurückgreifen?

**Definition gelungenen Lernens:** Was bedeutet für uns gelungenes Lernen?