



ORGANISATION
& PERSON

Leitbildentwicklung

**Einführung in Leitbildentwicklung und
Prozessplanung**



Leitbild Definition

- ▶ Ein Leitbild beschreibt die Identität, die Ziele und die Vision von der Zukunft einer Organisation.
- ▶ Es bietet die strategische Grundlage, aus der sich die weiteren Schritte der Organisationsentwicklung ableiten lassen. (z.B. Profilbildung, Qualitätsentwicklung durch Zielvereinbarungen, Strategien der Personalentwicklung...)
- ▶ Das Leitbild stellt für die Mitarbeiter wie auch für die Leitung und Kunden (hier: Schüler / Eltern) einer Organisation eine verbindliche Orientierung für das eigene Handeln wie auch für die Kommunikation und die Zusammenarbeit dar.
- ▶ In diesem Sinne hat es den Charakter einer Verfassung, die auch die Basis für eine konstruktive Kommunikation und Auseinandersetzung in schwierigen Zeiten, in Konfliktsituationen oder bei Krisen liefern soll.



Leitbild Leistung

Was leistet es für die Organisation?

- ▶ Es trägt zur **Außenwirkung** der Schule bei, indem es die Qualität der zentralen Leistungen hervorhebt und beschreibt und den Kunden (hier: Schüler / Eltern) ein attraktives Profil bietet („Alleinstellungsmerkmale“).
- ▶ In der **Innenwirkung** gibt es für Leitung, Mitarbeiter und Kunden eine orientierende Entwicklungsrichtung vor. Im Leitbild werden Ziele der Organisation benannt, aus denen Schritte der Organisationsentwicklung und Regeln für den Umgang miteinander abgeleitet werden können.
- ▶ **Achtung:** Anforderungen sind in sich konträr:
Vision – Tradition
konkrete Ziele / Schritte – übergreifende Werte
Daraus ergeben sich besondere Anforderungen an die Form (siehe Knackpunkte)...



Leitbilder im Schulwesen: Rahmen und Besonderheiten

- ▶ 3 Schritte der Organisationsentwicklung:
Leitbild / Qualitätsentwicklung / Schulprogramm
- ▶ Im Zuge der Arbeit an Orientierungsrahmen und den ZLV wurde deutlich, dass ein Leitbild als Grundlage für die Steuerung strategischer Prozesse in Schule notwendig ist.
- ▶ Schule wird Teil des „Marktes“:
 - Wahlfreiheit der Eltern facht den Wettbewerb zwischen den Schulen an.
 - Neue Schulformen drängen auf den Markt.
- ▶ Schule wird zunehmend mehr als „Lebensort“ wahrgenommen, nicht ausschließlich als „Lernort“. Dies erfordert eine Neuorientierung der Beteiligten hinsichtlich Ihrer Rollen.
- ▶ **Fazit:**
Positionierung und Orientierung wird wichtiger /
Öffentlichkeitsarbeit wird wichtiger /
Effektive und effiziente Steuerung wird wichtiger.



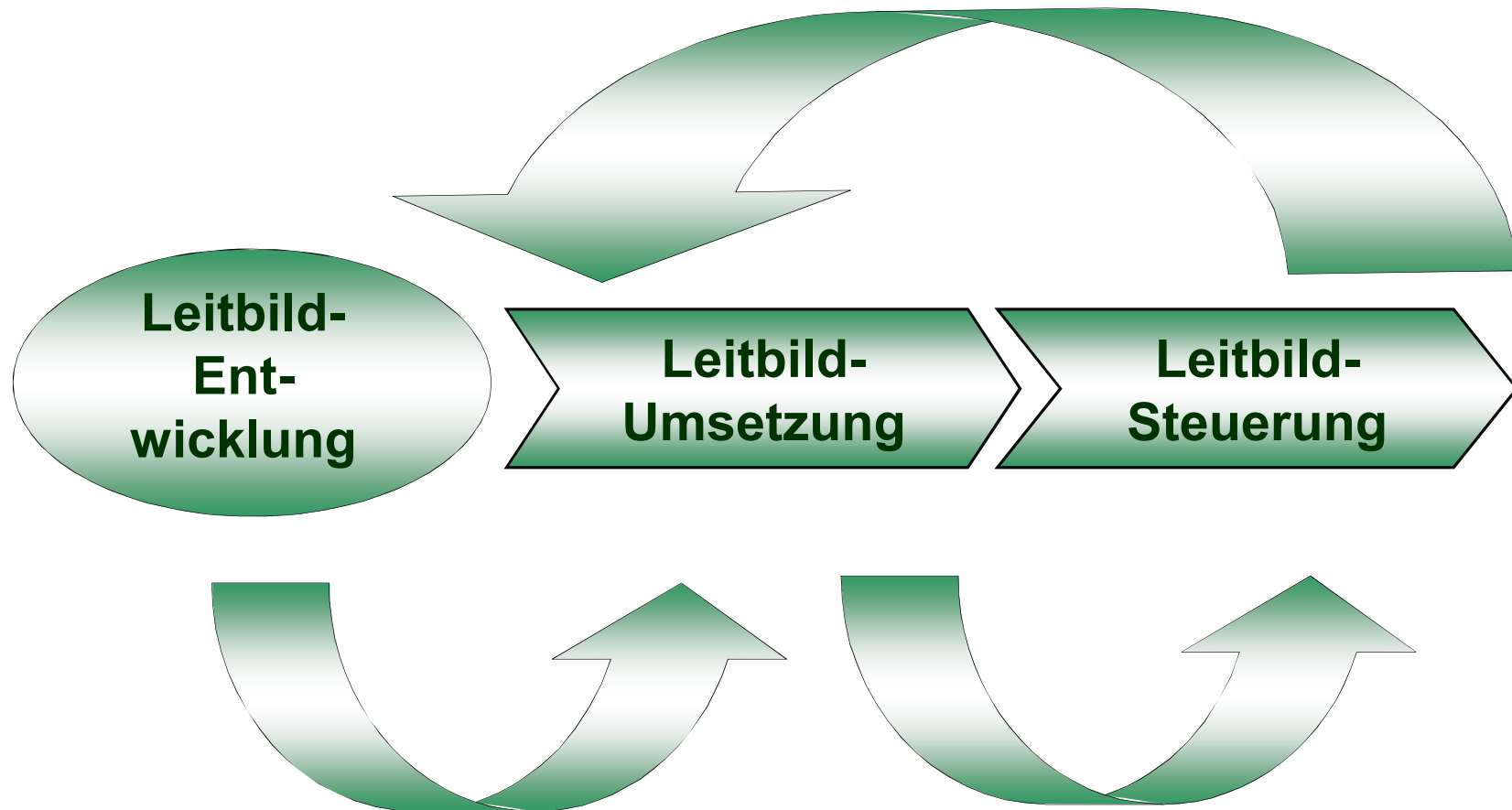
Leitbild Knackpunkte

Worauf man achten sollte...

- ▶ Zuerst im Führungskreis klären, wofür das Leitbild verwendet werden soll (konkrete Ziele klären / ggf. zu steuernde Prozesse und Knackpunkte in der aktuellen Organisation klar benennen).
- ▶ Das Leitbild soll prägnant sein und sich auf das Wesentliche beschränken (z.B. Präambel und max. 10 Leitsätze, sowie Umsetzungshinweise je Leitsatz).
- ▶ Das Leitbild muss in der gesamten Organisation verabredet bzw. verbindlich verankert werden (Auftaktveranstaltung, um den Auftrag zu bestätigen und inhaltliche Hinweise zu holen / Vorstellung und Verabschiedung des Konzeptes).
- ▶ Die inhaltliche Arbeit sollte in einer speziell ausgesuchten Steuergruppe geschehen.
- ▶ Wesentliche Gruppen sollten frühzeitig über den Prozess informiert und in ihren Rollen (Führung, Personalrat, Kunden, Partner) eingebunden werden.
- ▶ In der Entwicklung sollte die Kommunikation des Leitbildes (Medien / Adressaten) nach außen und innen von Anfang an mitgedacht werden
- ▶ Weiterhin sollte die Umsetzung (Wer hat welche Rolle in den zu steuernden Prozessen? / Wer steuert den Strategieprozess?) von Anfang an mitgedacht werden.



Leitbild Prozess





Kernbereiche festlegen

Umsetzung

ca. 2-3 Seiten: Wie sorgen wir dafür das das LB von allen an Schule Beteiligten gelebt wird?

Rollen / Atmosphäre

Leitsätze zur Gestaltung der Beziehungen zwischen den an Schule Beteiligten. Wer ist wofür verantwortlich?

Päd. Prozesse

Leitsätze zum Thema der Gestaltung von päd. Prozessen in Schule (Wie machen wir unsere Arbeit? Welche päd. Methoden sollen im Zentrum stehen?)

Strukturelle Prinzipien

Leitsätze zu strukturellen Prinzipien nach denen die Schule aufgebaut ist. (z.B.: Kommunikationsregeln, Regeln für Führung, Umgang mit Ressourcen)

Inhaltlicher Schwerpunkt

Leitsätze zur inhaltlichen Ausrichtung der Schule. (z.B.: Profile, grundsätzliche Schwerpunkte)

Präambel

ca. 1 Seite: Zahlen, Daten und Fakten zur Schule. Geschichte, zentrale Werte und Alleinstellungsmerkmale.



Beispieleinsatz

Wir vermitteln den Kindern eine Atmosphäre der Geborgenheit und des Vertrauens.

Konkret bedeutet das für uns...

- ▶ wir nehmen die Anliegen und Sorgen aller ernst.
- ▶ wir gehen freundlich und respektvoll miteinander um und bringen jedem Vertrauen entgegen
- ▶ sprechen Unklarheiten zeitnah und direkt zwischen den Beteiligten an und klären sie.
- ▶ ...



Prozessbeispiel

