

Eva Kleß & Anne-Katrin Pietra

Entwicklung und Nutzung eines Leitbilds

Zusammenfassung

Wenn sich Hochschulen verstärkt dem Aufgabenfeld der wissenschaftlichen Weiterbildung zuwenden, stellt sich neben der Auswahl passender Inhalte die grundsätzliche Frage nach dem universitären Selbstverständnis, sprich nach der Zielsetzung, der Ausgestaltung und der Qualität dieses Sektors. Die Entwicklung eines Leitbilds für wissenschaftliche Weiterbildungen kann dabei eine sinnvolle Orientierung einerseits hochschulintern für die Lehrenden/Referent*innen und die Koordination sein, andererseits hochschulextern für die Teilnehmenden und Kooperationspartner*innen. Der folgende Artikel erörtert die mögliche Relevanz und Funktion eines Leitbilds im Rahmen von wissenschaftlichen Weiterbildungen und zeigt eine Möglichkeit auf, ein Leitbild an der eigenen Hochschule zu konzipieren und implementieren.

Schlüsselwörter

Leitbild, Hochschule, Weiterbildung

1 Bedeutung und Funktion von Leitbildern

Ein Leitbild kann als „(...) eine gemeinsame Selbstbeschreibung der Organisation durch deren Beschäftigte“ (Zech, 2008, S. 31) verstanden werden. Es „fasst die Grundlagen, die Ziele und das Selbstverständnis einer Einrichtung zusammen“ (Beer, 2002, S. 42) und gibt Orientierung hinsichtlich Auftrag, zentralen Aufgaben und Zielen, pädagogischem Grundverständnis und Werten, sowie der internen und externen Kommunikation und Kooperation (vgl. Nötzold, 2002; Zech, 2008).

Leitbilder können als Orientierung nach Innen (Lehrende/Referent*innen und Organisation) und nach Außen (Teilnehmende, Kooperationspartner*innen, etc.) dienen. Nach innen unterstreicht es den Konsens über den gemeinsamen Ausgangspunkt (vgl. Beer, 2002). Damit Leitbilder diese Funktion erfüllen können, ist es notwendig, dass sie von allen an Weiterbildungen beteiligten Personen (ob planend, beratend oder durchführend) mitgetragen werden.

Nach Außen dient das Leitbild als Orientierung bzw. Versprechen, welche Vorgehensweisen und welches Grundverständnis der Weiterbildung zugrunde liegen. Durch diese Darstellung setzen die Beteiligten bewusst Maßstäbe für eine Beurteilung von Seiten der Teilnehmenden und Kooperationspartner*innen (vgl. Zech, 2008). Unter dem Aspekt der Qualitätsentwicklung kann ein Leitbild als Instrument verstanden werden, das vereinbarte und verbindliche Qualitätsstandards und -kriterien transparent macht (vgl. Müller, Faas, & Schmidt-Hertha, 2016, S. 47).

2 Relevanz von Leitbildern

Mit dem Anspruch von Leitbildern als Orientierungs- und Identifikationsrahmen zu dienen, sind unmittelbar Gründe und Begründungsdimensionen für deren Erstellung verbunden. In aller Regel werden drei Bezugsgruppen unterschieden:

- Die Teilnehmenden
- Die Lehrenden/Referent*innen
- Die Koordination (Planung, Organisation, Beratung, Evaluation)

2.1 Relevanz für die Teilnehmenden

Ein Leitbild kann durch seine transparente Darstellung der Ziele, Werte und Vorgehensweisen für Teilnehmende eine Entscheidungshilfe bei der Auswahl von Anbieter*innen und Kursen bieten. Je mehr die formulierten Ziele den Vorstellungen der Teilnehmenden entsprechen, desto eher werden sie sich für die Hochschule entscheiden. Somit hat das Leitbild eine abgrenzende Wirkung zu anderen Weiterbildungsanbieter*innen.

2.2 Relevanz für die Lehrenden/Referent*innen

Die weiterbildenden Angebote werden i.d.R. von unterschiedlichen Personen aus divergenten Kontexten (z.B. hochschulintern vs. -extern) durchgeführt. Für externe Referent*innen kann das Leitbild als Entscheidungsgrundlage dienen, ob für sie eine Zusammenarbeit mit der Hochschule in Frage kommt. Um eine möglichst gleichbleibende, hohe Qualität der Veranstaltungen zu sichern, sollte den Lehrenden zuvor das Leitbild zur Verfügung gestellt und ggf. mit ihnen besprochen werden. Ausgehend davon sollten die formulierten Ziele und Merkmale in die didaktische Planung und Zielformulierung (z.B. Einsatz von Methoden und Arbeitsweisen) sowie die Durchführung (z.B. Teilnehmer*innenorientierung, Theorie-Praxis-Transfer) integriert werden.

2.3 Relevanz für die Koordination

Die Koordinationsstelle steht sowohl mit (potentiellen) Teilnehmenden, als auch mit den Lehrenden in Kontakt. Für eine konsistente Außenwirkung ist es wichtig, dass sich die Beratung von Interessierten und Teilnehmenden an den im Leitbild beschriebenen Standards und (Werte-)Haltungen orientiert. Für die Entscheidung über die Zusammenarbeit mit Referent*innen kann das Leitbild dazu dienen Auswahlkriterien zu formulieren. Ebenso kann das Leitbild als Handlungsgrundlage in der vorbereitenden Arbeit oder einer möglichen Schulung dieser Zielgruppe genutzt werden. Letztlich bieten die formulierten Standards des Leitbilds eine solide Grundlage für die Evaluation im Anschluss an eine durchgeführte Weiterbildung (in Anlehnung an Zech, 2008).

3 Genese von Leitbildern

Damit die Vorteile eines Leitbilds zur Geltung kommen, ist es entscheidend wie sich die beteiligten Akteur*innen mit diesem identifizieren (vgl. Zech, 2008, S. 34). Das partizipatorische Mitwirken an der Leitbilderarbeitung begünstigt eine erfolgreiche Erstellung. In der Literatur wird die „bottom up“-Methode, die alle Weiterbildungsakteure (Koordination, Lehrende/Referent*innen, ggf. Verwaltungsmitarbeitende) integriert und nicht von der Leitungsebene entwickelt wird, empfohlen (ebd.).

Bei der Leitbildentwicklung im Weiterbildungsbereich Frühpädagogik an der PH Karlsruhe hat sich die Orientierung am Ablaufschema von Lotmar und Tondeur (2004, S. 227ff) als zielführend erwiesen. Dieses Ablaufschema wurde um weitere Schritte ergänzt:

In einer ersten Sitzung entwickelt ein festgelegter Teil des Weiterbildungsteams (Kernteam) eine organisatorische Grundstruktur für die Leitbildentwicklung und Zielfragen für eine Arbeitstagung mit allen Mitarbeitenden (Vorarbeit). Diese können sich an folgenden Fragen orientieren (vgl. Lotmar & Tondeur, 2004; Zech, 2008; Klug, 2013):

- Wer sind wir? Was ist unser Auftrag? Welche Rolle verkörpern wir?
- Was können wir? Wo liegen unsere Stärken? Über welche Kompetenzen verfügen wir?
- Woher kommen wir? Welche Vision haben wir?
- Wer ist unsere Zielgruppe? Welches Bild haben wir von den Teilnehmenden?
- Was ist uns wichtig? Welche Werte sind für uns handlungsleitend?
- Wohin wollen wir? Welche Ziele verfolgen wir?

Im nächsten Schritt wurden die Grundstruktur und die Zielfragen mit allen direkt betroffenen Akteur*innen (z.B. fest angestellte Lehrende und/oder langjährige Referent*innen) diskutiert. Für diesen Prozess gibt es eine Vielzahl von didaktischen Unterstützungsmethoden (z.B. Open Space, World Café, Einzel- und Gruppenarbeit). Dieser erste Schritt erwies sich in der Praxis als der zeit- und auseinandersetzungintensivste, da unterschiedliche Vorstellungen bzw. Verständnisse von Weiterbildung zwischen der Beteiligten deutlich wurden. Wichtig war es, vor allem im Verständnis des bottom-up-Vorgehens, alle Sichtweisen zu betrachten und anschließend einen Konsens zu erarbeiten.

Es entstand eine erste schriftliche Fassung des Leitbildes, die im Kernteam gesichtet und nach der Spezifizierung und Schärfung fraglicher Punkte als Arbeitsfassung beschlossen wurde. Um das Verständnis zu erleichtern und Missverständnisse zu vermeiden, wurden Ankerbeispiele für die Grundprinzipien des Leitbilds beschrieben. Für das Grundprinzip „Handlungsorientierung“ wurden sowohl mikrodidaktische als auch makrodidaktische Maßnahmen eingeplant. Neben den theoretischen Inhalten sollen folglich flankierend ausreichend Übungen und (Praxis)Aufgaben miteingebunden werden, gleiches gilt auch zwischen den Weiterbildungsblöcken, die eine Praxisaufgabe verbindet.

Auf dieser Basis war es lehrreich, die Weiterbildungsplanung und -umsetzung anhand des Leitbilds zu erproben und zu einem festgelegten Zeitpunkt erste Evaluationen durchzuführen. Hier zeigte sich im Erprobungsprozess, dass die Planung und Durchführungen von Weiterbildungen von externen Referent*innen zeitaufwendig ist und mit dem Prinzip der Freiheit der Lehre gut koordiniert werden muss. Nur so kann die Glaubwürdigkeit der dargestellten Grundprinzipien und Werte gewährleistet werden.

Im Anschluss empfiehlt es sich, die Erkenntnisse und Erfahrungen nach etwa sechs Monaten in einer weiteren Arbeitstagung zu reflektieren. Dabei ist es möglich, dass Aussagen im Leitbild korrigiert oder Verhaltensweisen in der Praxis verändert werden müssen. Ergänzend darf nicht vergessen werden, dass das entwickelte Leitbild in die Gesamtheit der Institution Hochschule eingebunden und deshalb ein Abgleich mit dem Leitbild der Hochschule notwendig ist. Erst jetzt kann das Leitbild allen Akteur*innen der Hochschule zugänglich gemacht und i.d.R. auf der Homepage veröffentlicht werden (Lotmar & Tondeur, 2004).

Wenn das Ziel verfolgt wird ein authentisches und ernstgemeintes Leitbild zu entwickeln, kann der Prozess der Erstellung bis hin zur endgültigen Fassung lang und z.T. unbequem sein. Neben der Revision von Erkenntnissen und Annahmen sollen oder müssen auch Verhaltensweisen reflektiert und ggf. verändert werden. Gerade implizite Einstellungen und Verhaltensweisen sind z.T. schwierig explizit sichtbar zu machen. Mit der Arbeit von Metaphern und Visualisierungstechniken können unterschiedliche „Einstellungskomponenten“¹ expliziert werden. Hier ist eine offene, konstruktive und reflexive Grundhaltung aller nötig, die manchmal schwer auszuhalten ist. Im besten Fall kann die eigene

¹ Kognitiver Bereich (z.B. Überzeugungen und Annahmen), affektiven Bereich (Emotionen und Gefühle) und/oder behavioraler Bereich (z.B. Verhaltensweisen) (vgl. Haddock & Maio, 2007).

Haltung in Übereinstimmung mit dem Leitbild gebracht werden. Oder aber die Ansprüche und Wertevorstellungen werden im Leitbild insoweit verändert, dass es für alle Beteiligten vertretbar ist.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Ein Leitbild unterstützt das Qualitätsmanagement, da die Ziele und Wertvorstellungen überprüfbar(er) werden. Ein Leitbild spiegelt die aktuelle Arbeit einer Institution wider und ist damit dem Einfluss von Wandlungen ausgesetzt, denn auch Werte, Rahmenbedingungen oder Zielsetzungen können sich ändern. Infolgedessen müssen Leitbilder in regelmäßigen Abständen überprüft und ggf. revidiert werden (vgl. Zech, 2008). Mit Blick auf bestehende Leitbilder, ob im Bereich wissenschaftliche Weiterbildung oder Hochschuldidaktik, zeigt sich zum einen, dass deren Anzahl überschaubar ist (vgl. auch Bade-Becker, 2005), zum anderen, dass sie nur selten prägnante Aussagen über die spezifische Lehr-Lernkultur enthalten. Dabei könnte es nicht nur im Hinblick auf wissenschaftliche Weiterbildungen gewinnbringend sein mit einer profilgebenden Offenlegung aussagekräftiger gemeinsamer Qualitätsvorstellungen innere Identität zu stiften und sich von anderen Anbietern oder Einrichtungen abzugrenzen.

Literatur

- Bade-Becker, U. (2005). *Qualitätsmanagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen in Deutschland. Stand - Entwicklung - Perspektiven*. Dissertation. Bielefeld: Bielefeld Universität.
- Beer, W. (2002). Vision und roter Faden - Leitbildentwicklung. In H. Bastian (Hrsg.), *Pädagogisch denken - wirtschaftlich handeln. Zur Verknüpfung von Ökonomie und Profession in der Weiterbildung* (S. 44-56). Bielefeld: Bertelsmann.
- Haddock, G., & Maio, G. R. (2007). Einstellungen: Inhalte, Strukturen und Funktionen. In K. Jonas, W. Stroebe, & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Eine Einführung* (S. 188-223). Heidelberg: Springer.
- Klug, W. (2013). *Erfolgreiches Kita-Management. Unternehmens-Handbuch für LeiterInnen und Träger von Kitas*. München: Reinhardt.
- Lotmar, P., & Tondeur, E. (2004). *Führen in sozialen Organisationen. Ein Buch zum Nachdenken und Handeln*. Bern: Haupt.
- Müller, M., Faas, S., & Schmidt-Hertha, B. (2016). *Qualitätsmanagement in der frühpädagogischen Weiterbildung. Konzepte, Standards und Kompetenzerkennung*. München: Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WIFF-Expertisen, 45.
- Nötzold, W. (2002). *Werkbuch Qualitätsentwicklung. Für Leiter/innen in der Erwachsenenbildung*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Zech, R. (2008). *Handbuch Qualität in der Weiterbildung*. Weinheim: Beltz.

Autorinnen

Dr. Eva Kleß, Dipl. Pädagogin, ist als wiss. Mitarbeiterin im Projekt „Beyond School“ am Institut für Frühpädagogik an der PH Karlsruhe tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind: Studiengangentwicklung, Hochschuldidaktik, Weiterbildung, Selbststudium und Leitung von Kindertagesstätten. Email: kless@ph-karlsruhe.de

Anne-Katrin Pietra, Dipl. Pädagogin, ist als wiss. Mitarbeiterin im Projekt „Beyond School“ am Institut für Frühpädagogik an der PH Karlsruhe tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind: Weiterbildung, Krippenpädagogik, Leitung von Kindertagesstätten, Praxismentoring. Email: anne-katrin.pietra@ph-karlsruhe.de



Zitiervorschlag: Kleß, E. & Pietra, A.-K. (2019). Entwicklung und Nutzung eines Leitbilds. *die hochschullehre*, Themenheft Ein hochschuldidaktischer Blick auf Qualität in der Hochschulentwicklung, Jahrgang 5/2019, online unter: www.hochschullehre.org