



## **Handreichung**

# **zur Entwicklung eines schulischen Leitbildes**

**Ein Ergebnis der STEBS-Projektgruppe  
"Pädagogisches Konzept / Leitbildentwicklung"**

**Erste Auflage März 2004**

# Handreichung zur Entwicklung eines schulischen Leitbildes

## Inhaltsverzeichnis:

	Vorwort	2
1	Vorbereitung und Einstieg in den Leitbildprozess	
1.1	Initiative und Information	4
1.2	Den Leitbildprozess beginnen: Gesamtlehrerkonferenz (GLK)	5
2	Gestaltung des Projektmanagements und Bestandsaufnahme	
2.1	Konstituierung einer Projektgruppe	6
2.2	Projektplan erstellen	7
2.3	Bestandsaufnahme: Datenerhebung	7
2.4	Bestandsaufnahme: Datenpräsentation	10
3	Auswertung der Bestandsaufnahme und Richtungsentscheidung	
3.1	Leitbildtag/e	11
4	Textfassung des Leitbildes	
4.1	Konstituierung der Redaktionsgruppe	13
4.2	Text formulieren und Layout gestalten	14
4.3	Abschluss des Leitbildprozesses	15
	Anhang	
A 1	Graphik „Prozessbogen“	16
A 2	Schaubild "Mögliche Funktionen eines Leitbildes"	17
A 3	Literaturverzeichnis	18

## **Vorwort: Zum Gebrauch der Handreichung**

Die „Handreichung zur Entwicklung eines schulischen Leitbildes“ ist auf der Grundlage der Erfahrungen zweier Schulen im STEBS-Projekt entstanden, die sich systematisch mit dem Thema Leitbild auseinandergesetzt haben: die Valckenburgschule Ulm und die Sophie-Scholl-Schule Leutkirch. Besondere Bedeutung haben hier die Arbeitsergebnisse eines gemeinsamen Workshops beider Projektgruppen im November 2003 an der Akademie Esslingen. An beiden Schulen ist im Laufe des Projekts ein Leitbild entstanden.

In dieser Handreichung steht das prozesshafte Vorgehen bei der Leitbildentwicklung im Mittelpunkt. Wir betonen ausdrücklich, dass es nicht um eine verbindliche Festlegung von Prozessabläufen geht und diese Handreichung keine „technokratische Anleitung“ für die Leitbildentwicklung darstellt. Jede Schule muss ihren eigenen Weg zum Leitbild finden; Intensität und Dauer des Entwicklungsprozesses hängen wesentlich von den selbst gesteckten Zielen ab. Auf ihrem Weg zum Leitbild soll die Schule durch die Handreichung unterstützt und durch Prozessbegleiter<sup>1</sup> beraten werden, die beispielsweise weitere erforderliche Unterlagen vermitteln oder zur Verfügung stellen.

Wir wenden uns mit dieser Handreichung an alle beruflichen Schulen, die sich mit der Erarbeitung eines Leitbildes befassen oder befassen wollen.

Sie soll folgenden Zielen dienen:

- o Kollegen, besonders Mitglieder von Schulleitungen und Projektgruppen, nutzen die Handreichung als Vorschlag oder Orientierungslinie für die Planung eines Leitbildprojekts.
- o Kollegen, besonders diejenigen, die eine aktive Mitarbeit an einem Leitbildprozess erwägen, nutzen die Handreichung als Orientierungsmittel und Entscheidungshilfe.
- o Prozessbegleiter nutzen die Handreichung als Hilfe für ihre begleitende und beratende Tätigkeit.

Der hier dargestellten Verfahrensweise liegt ein theoretisches Grundkonzept zugrunde, das sich in folgenden Thesen knapp umreißen lässt:

- o An einem Leitbild arbeiten heißt, dass sich die Kollegen einer Schule mit verschiedenen „mental Modellen“, verschiedenen „Bildern“ von der eigenen Schule auseinandersetzen. Die Tatsache, dass eine Schule von verschiedenen Menschen sehr unterschiedlich wahrgenommen wird, ist besonders an beruflichen Schulen mit starker Differenzierung in Abteilungen offensichtlich.

---

<sup>1</sup> Wenn hier auch der Kürze und besseren Lesbarkeit wegen nur die männliche Form genannt wird, so ist die weibliche immer mit gemeint.

- o Diese Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Sichtweisen an derselben Schule birgt die Chance für eine vertiefte gegenseitige Wahrnehmung und Wertschätzung innerhalb des Kollegiums und bei allen am Schulleben Beteiligten.
- o Das Leitbild wird hier im Zusammenhang mit Schulentwicklung und Schulevaluation gesehen. Die im Leitbildprozess erarbeiteten Ziele und Wertvorstellungen sind leitend für die Schul- und Qualitätsentwicklung und bieten die Basis für eine detaillierte Evaluation in einzelnen Bereichen des Schullebens.
- o Ein Leitbildprozess ist für alle Beteiligten ein Reflexions- und Lernprozess und damit Bestandteil einer Entwicklung der Schule im Sinne einer „lernenden Organisation“.

Die Autoren danken den Kollegien und den Schulleitungen der Valckenburgschule und der Sophie-Scholl-Schule für die gute Zusammenarbeit und dem Projektbüro im Kultusministerium Baden-Württemberg für die umfangreiche Unterstützung. Allen Nutzern dieser Handreichung wünschen wir viel Erfolg bei der Arbeit.

Dr. Karl - Otto Döbber  
Traudel Gerstlauer  
Vincent Richers

Karlsruhe, Tübingen im Februar 2004

## 1 Vorbereitung und Einstieg in den Leitbildprozess

### 1.1 Initiative und Information

Worauf kommt es an? Ein Leitbildprozess ist immer auch ein Lernprozess für alle Beteiligten. Jeder Kollege und die Schule als Ganzes tritt in einen Prozess der Selbstreflexion ein, der erfreuliche und schwierige Phasen enthält.

Das Leitbild soll die ihm zugedachten Funktionen (Anhang 2) auch tatsächlich erfüllen. Daher ist es wichtig, von Anfang an eine hohe Beteiligung des Kollegiums zu sichern.

Eine unprofessionelle Arbeit am Leitbild, gar eine Übernahme eines bestehenden Leitbildes einer anderen Schule, ist für die weitere Entwicklung einer Schule eher nachteilig.

In der Vorbereitungsphase müssen zunächst vielfältige Klärungsgespräche geführt werden. Die Schulleitung und möglichst viele Kollegen sollten sich eine Vorstellung von den verschiedenen Funktionen eines Leitbildes erarbeiten und eigene Vorstellungen dazu entwickeln.

Im Modellvorhaben „Operativ Eigenständige Schule“ kann die Arbeit am Leitbild eine Vorbereitung auf die Entscheidung für die zu bearbeitenden Qualitäts-Dimensionen sein.

In der Startphase sollen mögliche Befürchtungen der Kollegen beachtet und gewürdigt werden. Bedenken und Widerstände werden während des ganzen Prozesses als notwendige Begleiter immer wieder auftauchen und zu berücksichtigen sein.

Die Vorteile eines Leitbildes für die Schüler und das Kollegium sollen dargestellt werden. Insbesondere die möglichen Funktionen eines Leitbildes (Anhang 2) sind intensiv zu kommunizieren. Die Erwartungen aller am Schulleben Beteiligten können auch Bestandteil des Leitbildes sein.

die wichtigsten Akteure und Schulleitung

Beteiligten

Schulentwicklungsgruppe (SE-Gruppe) o.ä.

Personalrat

Kollegium

Schüler und ihre Eltern

Prozessbegleiter

möglicherweise Experten und Partner aus Wirtschaft und Industrie

Schulkonferenz

die wichtigsten Elemente und Abläufe	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Fachbegriffe klären (Leitbild, Qualitätsleitbild, Schulprogramm, Prozess, Prozessmanagement, Meilensteine, ...)</li> <li>o Information zu Funktionen eines Leitbildes geben</li> <li>o Beispiele von Leitbildern einbeziehen</li> <li>o Schritte zum Leitbild erläutern (Anhang 1)</li> <li>o Bildung einer Projektgruppe vorbereiten (Aufgabenbeschreibung, mögliche Gruppenmitglieder)</li> <li>o Zeitrahmen grob klären</li> <li>o Informationstafeln im Lehrerzimmer einrichten</li> <li>o Informationsblätter für alle Kollegen und Kolleginnen erstellen</li> <li>o möglichst auch Information auf Abteilungskonferenzen bzw. Gesamtlehrerkonferenz</li> <li>o Wissenstransfer Projektgruppe – Kollegium sichern</li> <li>o Wichtig: Das Kollegium und alle am Schulleben Beteiligten müssen kontinuierlich einbezogen werden.</li> </ul>
Zeitaufwand	Informationsphase für die Kollegen 1 bis 2 Wochen
Informationsquellen	Kontakte zu (STEBs-)Schulen mit Leitbild Prozessbegleiter siehe Literaturverzeichnis (Anhang 3)

## 1.2 Den Leitbildprozess beginnen: Gesamtlehrerkonferenz (GLK)

Funktionen der GLK	<p>Bedeutung und Inhalte der Verhandlung in der GLK:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gedanken der Schulleitung zum Leitbild zusammenfassen</li> <li>- verdeutlichen, dass die Schulleitung insgesamt (auch die Fachabteilungsleiter) den Leitbildprozess will und unterstützt</li> <li>- Grobstruktur eines möglichen Projektablaufes darstellen</li> <li>- Wahl bzw. Bestätigung einer „Projektgruppe Leitbild“</li> <li>- Bewerber für diese Gruppe sollten mindestens drei Wochen vorher bekannt sein (z.B. Meldeliste)</li> <li>- ritualisierter Einstieg in den Leitbildprozess als wichtiger Meilenstein</li> </ul>
--------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2 Gestaltung des Projektmanagements und Bestandsaufnahme

### 2.1 Konstituierung der Projektgruppe

Worauf kommt es an?	Die GLK und die Konstituierung der Projektgruppe sollten zeitlich
---------------------	-------------------------------------------------------------------

nahe beieinander liegen, damit deutlich wird: Hier beginnt ein zielorientierter Prozess.

Wichtig für ein gutes Projektmanagement sind klare Projektstrukturen: Aufgaben und Befugnisse des Projektleiters müssen klar definiert sein. Erfahrungsgemäß wird es im Verlaufe des Prozesses immer wieder nötig sein, die Arbeitsweise in den Blick zu nehmen. Feedback und Prozessreflexion sind ständig zu übende zentrale Tätigkeiten in einer „lernenden Organisation“.

Die Gruppe arbeitet professionell um die komplexe Arbeitsaufgabe in einer begrenzten Zeit umzusetzen und ist sich dabei der hohen Verantwortung für die Entwicklung der Schule bewusst. Sie wendet Methoden des Projektmanagements an.

Ressourcen- und Zeitaufwand sind für alle Mitglieder abzuschätzen und entsprechend den örtlichen Möglichkeiten auszuhandeln und zu regeln.

Das Kollegium hat die Möglichkeit, die Arbeit der Projektgruppe mitzuverfolgen. Es kann bei Bedarf an den Projektgruppensitzungen teilnehmen.

Die Pflege des gegenseitigen Vertrauens ist ständige Aufgabe aller Beteiligten.

die wichtigsten Akteure und Beteiligten	Projektgruppe alle wichtigen Gruppierungen und Fachbereiche sind beteiligt Prozessbegleiter ggf. alle am Schulleben beteiligten Personengruppen
die wichtigsten Elemente und Abläufe	<ul style="list-style-type: none"> <li>o fremdes oder selbst erarbeitetes Informationsmaterial bereitstellen</li> <li>o inhaltliche Inputs geben, die dem Leitbildprozess förderlich sind (z.B. zu Teamentwicklung, Kommunikation)</li> <li>o Informationstafel im Lehrerzimmer aktualisieren</li> <li>o Informationsblätter für alle Kollegen und Kolleginnen erstellen</li> </ul>
Hinweise zur Zeitplanung	Wenn bisher wenige Erfahrungen mit Projektgruppen vorliegen, kann die Konstituierungsphase länger dauern. Empfohlen wird eine etwa eintägige Klausursitzung der Projektgruppe mit der kompletten Schulleitung, Vertretern des örtlichen Personalrates und ggf. weiteren am Schulleben Beteiligten.

Informationsquellen Grundlagen zum Projektmanagement

## 2.2 Projektplan erstellen

Worauf kommt es an? Die Gruppe erarbeitet einen Projektplan und achtet dabei auf realistische Aufgabenstellungen und Arbeitsphasen.  
Ein gewisser Zeitdruck wirkt motivierend und fördert die Entwicklung von effizienten Arbeitsformen.

die wichtigsten Akteure und Beteiligte Schulleitung  
Projektgruppe  
Prozessbegleiter

die wichtigsten Elemente und Abläufe

- o Visualisierung (z.B. durch Zeitstrahl, Tabelle)
- o Ein Plan an der Info-Wand sorgt für Transparenz.
- o kurze Information des Kollegiums, z.B. im Rahmen einer GLK oder in Abteilungs- und Fachgruppenbesprechungen

Hinweise zur Zeitplanung eine Sitzung und laufende Weiterentwicklung und Anpassung des Projektplans

Informationsquellen Grundlagen zum Projektmanagement  
Beispiele für Projektpläne (z.B. von STEBS-Schulen, OES-Schulen)

## 2.3 Bestandsaufnahme: Datenerhebung

Worauf kommt es an? Diese Phase ist besonders wichtig und deshalb auch besonders konfliktträchtig.  
Metaphorisch gesprochen: Erst wenn der Wanderer seinen Ausgangspunkt kennt, kann er einen Nutzen aus Karten, Wegbeschreibungen und Kursbestimmungen ziehen.  
Eine Bestandsaufnahme ist eine unverzichtbare Basis für eine Verständigung darüber, wo die Schule steht und auf welchem Entwicklungsstand sie sich befindet. Darüber gibt es so viele „Konstruktionen“ wie Kollegen an der Schule sind. Vollständige Einigkeit ist dazu auch kaum herzustellen, und doch ist es notwendig, Bereiche von Konsens und Dissens abzustecken. Sorgfältig und sensibel durchgeführte und akzeptierte Verfahrensweisen fördern das Vertrauen, das nötig ist, wenn nicht nur Gemeinsamkeiten, sondern auch Unterschiede ins Bewusstsein treten und zur



Sprache kommen.

Eine Bestandsaufnahme umfasst Beschreibungen zu Stärken und Entwicklungsbereichen der Schule sowie Aussagen über die Erwartungen, die von den verschiedenen Partnern in der Region an die Schule herangetragen werden.

Klärungsprozesse zu der Frage „Wo stehen wir?“ sind wesentlich leichter zu vollziehen, wenn es einen Pool von allgemein als gesichert akzeptierten Basisdaten gibt.

Mögliche Datenquellen sind:

- a) bereits vorhandene Daten
  - o statistische Daten, die bisher an der Schule erhoben wurden und die Entwicklung widerspiegeln
  - o Ergebnisse von Umfragen aus den letzten Jahren
  - o Ergebnisse von zurückliegenden pädagogischen Tagen
  - o Festschriften oder Jahresberichte der Schule
- b) neu zu erhebende Daten
  - o Die Projektgruppe kann einen Fragebogen zum Ist-Stand der Schule entwickeln. Er kann auch bereits Fragen zu den Soll-Erwartungen enthalten, sollte aber von überschaubarem Umfang sein.
  - o Die Projektgruppe kann einen pädagogischen Tag durchführen und bei dieser Veranstaltung Daten erheben. Geeignete Methoden sind z.B. Stärken-Schwächen-Analysen, Open space, kreative Methoden oder Interviews.

Um das Vertrauen zu fördern und mögliche Ängste vor einer Datenerhebung abzubauen, sollte die Projektgruppe besonders auf transparente und klare Verfahrensweisen in dieser Phase achten.

Wird auf die Datenerhebung durch einen Fragebogen zurückgegriffen, so sollte vor der Bearbeitung des Bogens eine intensive Erläuterung des Fragebogens im Kollegium durchgeführt werden. Bei der Erarbeitung eines Fragebogens besteht die Gefahr, dass sich die Projektgruppe zu sehr in Details vertieft, weil Struktur und Formulierungen im Fragebogen den weiteren Prozess, besonders die Leitbildtage, stark beeinflussen und bereits Vorentwürfe für den Leitbildtext sein können. Erleichternd wirkt hier die Klärung, dass nicht die Fragebogenergebnisse selbst, sondern vorrangig die am

Leitbildtag erarbeiteten Interpretationen der Ergebnisse für den weiteren Verlauf des Prozesses von Bedeutung sind. Die Beteiligten sollen sich auch darüber einigen, ob die Daten bezogen auf einzelne Abteilungen auswertbar sein sollen.

Lehrerfragebögen haben Vorrang vor der Datenerhebung bei Schülern, Eltern und Betrieben.

Die Anonymität der einzelnen Antworten ist zu sichern. Zu klären ist auch, was mit den Fragebögen nach ihrer Auswertung geschehen soll.

Je besser die Vorbereitungsphase durchgeführt wurde, desto sachlicher können die Diskussionen in dieser Phase ablaufen.

Auch anderen Methoden der Datenerhebung erfordern eine sorgfältige Vorbereitung. Wirkungsvoll ist die Unterstützung durch Prozessbegleiter.

die wichtigsten Akteure und Beteiligten	Projektgruppe und EDV-Experten Kollegen, die in dieser Phase mitarbeiten
die wichtigsten Elemente und Abläufe	Ängste ernst nehmen, Datenschutz unbedingt beachten, klar und umfassend informieren Information und Transparenz sichern Verfahren schafft Vertrauen
Hinweise zur Zeitplanung	Fragebogen erstellen etwa 6 Wochen Datenpräsentation vorbereiten etwa 2 bis 3 Wochen
Informationsquellen	Erfahrungen anderer Schulen, Arbeitstreffen der Projektschulen zu diesem Thema Experten für Statistik

## 2.4 Bestandsaufnahme: Datenpräsentation

Worauf kommt es an?	Die Projektgruppe präsentiert die erhobenen Daten in übersichtlicher Form und stellt Interpretationshilfen, Interpretationsbeispiele oder einen Leitfaden zur Datenauswertung zur Verfügung. Alle Beteiligten brauchen Zeit, um die Ergebnisse aufzunehmen. Es wird viele informelle Gespräche geben. Diese Phase ist eine unverzichtbare Voraussetzung für die unmittelbar folgenden Leitbildtage. Wenn die Daten erst dort vorgestellt werden, ist eine sachliche und distanzierte Interpretation der Er-
---------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

gebnisse kaum möglich.

die wichtigsten Akteure und Beteiligten	Projektgruppe Kollegium
die wichtigsten Elemente und Abläufe	Informationswände und Intranet Wandzeitung für Kommentare und Fragen Konzeption der Leitbildtage mit befreundeten Projektgruppen erörtern (Vernetzung, best practice)
Hinweise zur Zeitplanung	von der Präsentation bis zum Leitbildtag etwa 2 Wochen
Informationsquellen	(STEBs-)Schulen mit Leitbilderfahrungen

### 3 Auswertung der Bestandsaufnahme und Richtungsentscheidung

#### 3.1 Leitbildtage/e

Worauf kommt es an?	<p>An den Leitbildtagen ist das ganze Kollegium beteiligt. Dies ist die zentrale Veranstaltung des Leitbildprozesses. Je nach selbstgesetzter Zielbeschreibung können auch Eltern, Schüler und Betriebsvertreter daran teilnehmen.</p> <p>Es ist mit hoher Motivation des Kollegiums zu rechnen, wenn die Funktion dieses Tages deutlich ist: Hier nimmt das Kollegium sich selbst, die Schule und die tägliche Arbeit unter dem Eindruck der Ergebnisse aus der Datenerhebung neu wahr, hier kommen Zukunftsvorstellungen zur Sprache, hier werden die thematischen Strukturen und die inhaltlichen Schwerpunkte des künftigen Leitbildes erarbeitet.</p> <p>Kernstück des Leitbildtages kann die Arbeit in Gruppen sein. Die Themenbereiche können sich z.B. aus der Struktur des Fragebogens ergeben oder sich an Bereichen orientieren, wie sie von Qualitätsmanagementsystemen vorgeschlagen werden. Auch neue Themenbereiche, die bisher durch die Bestandsaufnahme nicht erfasst wurden, können Gegenstand der Gruppenarbeit sein. Es besteht die Chance, dass Arbeitsgruppen aus dieser Veranstaltung auch nach den Leitbildtagen an ihren Themen im Sinne von Schulentwicklung weiterarbeiten.</p>
---------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Bei der Arbeit ist auf eine Balance zwischen visionärem und pragmatischem Denken zu achten. Die Frage nach der Umsetzbarkeit soll nicht jede etwas kühnere Zukunftsvorstellung blockieren. Umgekehrt sollen Ziele nicht völlig abgehoben von der Realität formuliert werden.

Inhaltlich kann auf der Basis der jeweiligen Bestandsaufnahme folgende Struktur zugrunde liegen: Mission, Vision, Werte.

Mission: Das Kollegium verständigt sich über den Daseinszweck der Schule und ihren gesellschaftlichen Auftrag in der Region. Unter diesem Aspekt wird die Außenwirkung des künftigen Leitbildes betont.

Werte: Das Kollegium befasst sich mit den Wertvorstellungen, die die Arbeit an der Schule leiten (Menschenbild, Prinzipien der Kommunikation und Kooperation).

Vision: Das Kollegium betrachtet die Entwicklungsvorstellungen für die Schule sowohl im Blick auf den Auftrag in der Region als auch im Blick auf die inneren Strukturen und Arbeitsschwerpunkte.

Als Teilergebnisse der Gruppenarbeit können Vorschläge für Formulierungen im künftigen Leitbild entstehen, die der Redaktionsgruppe als Arbeitsgrundlage dienen. Darüber hinaus können als Teilergebnisse der Gruppenarbeit Vorschläge zu den Schwerpunkten der künftigen Qualitätsentwicklung entstehen.

Es bietet sich an, an diesem Tag auch Interessenten für eine Redaktionsgruppe anzusprechen und zu ermuntern.

die wichtigsten Akteure und Beteiligten	Kollegium, Projektgruppe Schulleitung, ÖPR Prozessbegleiter
-----------------------------------------	-------------------------------------------------------------------

die wichtigsten Elemente und Abläufe	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Ablaufplan und methodisches Vorgehen entwickeln</li> <li>o vielfältige kreative Methoden einsetzen</li> <li>o gute Atmosphäre schaffen, z.B. an einem anderen Ort tagen</li> <li>o Einführung gestalten (Präsenz der Schulleitung)</li> <li>o Gruppenarbeit in neuen Zusammensetzungen ermöglichen (Kollegen, die sonst eher selten zusammen arbeiten)</li> <li>o Formulierungen der Aufgaben und Leitfragen für die Gruppenarbeit sorgfältig planen</li> <li>o Gruppenarbeit nach genauen Vorgaben strukturieren, damit</li> </ul>
--------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

die Ergebnisse leichter zu vermitteln sind

- o interne Moderatoren einsetzen
- o Themenwahlverfahren gut planen
- o Marktplatz als Orientierungsphase
- o Feedbackrunde der Vorbereitungsgruppe zur Halbzeit der Veranstaltung
- o abschließende Präsentation kreativ gestalten
- o Konsensbereiche erkennen und bestätigen
- o Dissensbereiche benennen
- o Ergebnisse durch Protokolle und Aushänge sichern und bekannt machen
- o Interessenten für die Mitarbeit in der Redaktionsgruppe gewinnen ansprechen (Einzelgespräche, Vorschläge, Meldungen)
- o Fragebogenergebnisse und Arbeitsgruppenergebnisse gut zugänglich und sichtbar präsentieren
- o Projektskizze aktualisieren und Zwischenbilanz verfassen
- o schulübergreifender Workshop, Reflexion und Austausch der Erfahrungen mit befreundeten Projektgruppen (Geleistetes sichern, Übergang in die Redaktionsphase)

Hinweise zur Zeitplanung	Vorbereitung der Leitbildtage etwa 15 bis 30 Stunden für die Akteure, je nach Aufgabe Leitbildtage z.B. 1,5 Tage
Informationsquellen	IFS, Internet, Informationen aus anderen Arbeitsbereichen (andere Berufe, Firmen oder Institutionen)

#### **4. Textfassung des Leitbildes**

##### **4.1 Konstituierung der Redaktionsgruppe**

Worauf kommt es an? Diese Gruppe hat den Auftrag die sprachliche und formale Gestalt des Leitbildes zu entwickeln. Deshalb ist es empfehlenswert, Mitglieder zu gewinnen, die auf diesem Gebiet über Wissen, Erfahrung und Motivation verfügen. Die Gruppe soll so zusammengesetzt sein, dass das Kollegium die Arbeit in vertrauenswürdige Hände legen kann. Es hat sich bewährt, neue Personen anzusprechen, die bisher nicht Mitglied der Projektgruppe waren. Die Lei-

tung der Projektgruppe sollte aber in der Redaktionsgruppe vertreten sein, um die Kontinuität der Arbeit zu sichern. Weil die Arbeit sehr detailintensiv wird, sollte die Gruppe nicht zu groß sein (maximal 5 Personen).

Arbeitserleichternd kann hier der Gedanke wirken, dass ein Leitbild vorläufig sein kann und nach ein bis zwei Jahren noch einmal zur Diskussion gestellt wird.

die wichtigsten Elemente und Abläufe	Terminplan, Arbeitsplan Kompetenzen, Fähigkeiten, Erfahrungen der Arbeitsgruppenmitglieder benennen und nutzen Einzelarbeit und Gruppenarbeit einplanen Text und Layout parallel angehen
Hinweis zur Zeitplanung	Konstituierung der Redaktionsgruppe spätestens 2 bis 4 Wochen nach den Leitbildtagen

#### 4.2 Text formulieren und Layout gestalten

Worauf kommt es an? Die Redaktionsgruppe soll für gute Arbeitsbedingungen sorgen. Es ist für die Qualität des Ergebnisses von großer Bedeutung, wie gut die Gruppe die vorhandenen Fähigkeiten zur Entfaltung bringen kann. Gegenseitige Wertschätzung und die Gewährung kreativer Freiräume sind unabdingbar.

Es ist wichtig, dass das Kollegium über den Stand der Entwicklung und über Vorschläge informiert wird und sich mit Ideen und Kommentaren beteiligen kann.

Die wichtigsten Akteure und Beteiligten	Redaktionsgruppe und fachkompetente Einzelpersonen für spezielle Aufgaben
-----------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------

die wichtigsten Elemente und Abläufe	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Tischvorlagen erarbeiten</li> <li>o vielfältige Methoden nutzen (Kreativitätsmethoden)</li> <li>o Informationen und Impulse von Kollegen und von anderen Schulen berücksichtigen</li> <li>o Informations- und Kommentar-Wand für das Kollegium</li> <li>o Beispiele von anderen Schulen heranziehen</li> <li>o Feedback einholen zu den Entwürfen: Was wollen wir aussagen? Wie wird es wahrgenommen?</li> </ul> <p>Eventuell vor der Verabschiedungs-GLK allen Kollegen den Ent-</p>
--------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

wurf per Mail zusenden, um unnötige und nochmalige Änderungen bei der Verabschiedungs-GLK zu vermeiden

Hinweis zum Zeitaufwand etwa 6 Sitzungen innerhalb von 3 Monaten oder 3 bis 4 längere Workshops sowie „Heimarbeit“ und Expertengespräche

Informationsquellen Beispiele anderer Institutionen  
Literatur  
Prozessbegleitung, Akademietagungen (Fachtagungen)

#### **4.3 Abschluss des Leitbildprozesses**

Worauf kommt es an? Der Abschluss des Leitbildprozesses geschieht wieder auf einer Versammlung aller Kollegen. Er kann im Rahmen einer GLK stattfinden. Sinnvoll ist es auch, einen feierlichen Rahmen zu wählen. Es geht hier darum, die Bemühungen aller Beteiligten zu würdigen und die künftige Funktion des Leitbildes noch einmal zu verdeutlichen.

Beschlüsse zu ersten Umsetzungsschritten und -projekten betonen die Wirksamkeit des Leitbildes.

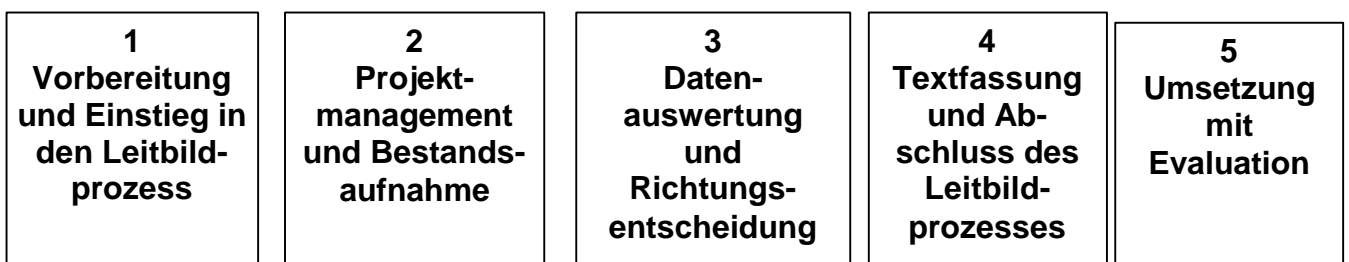
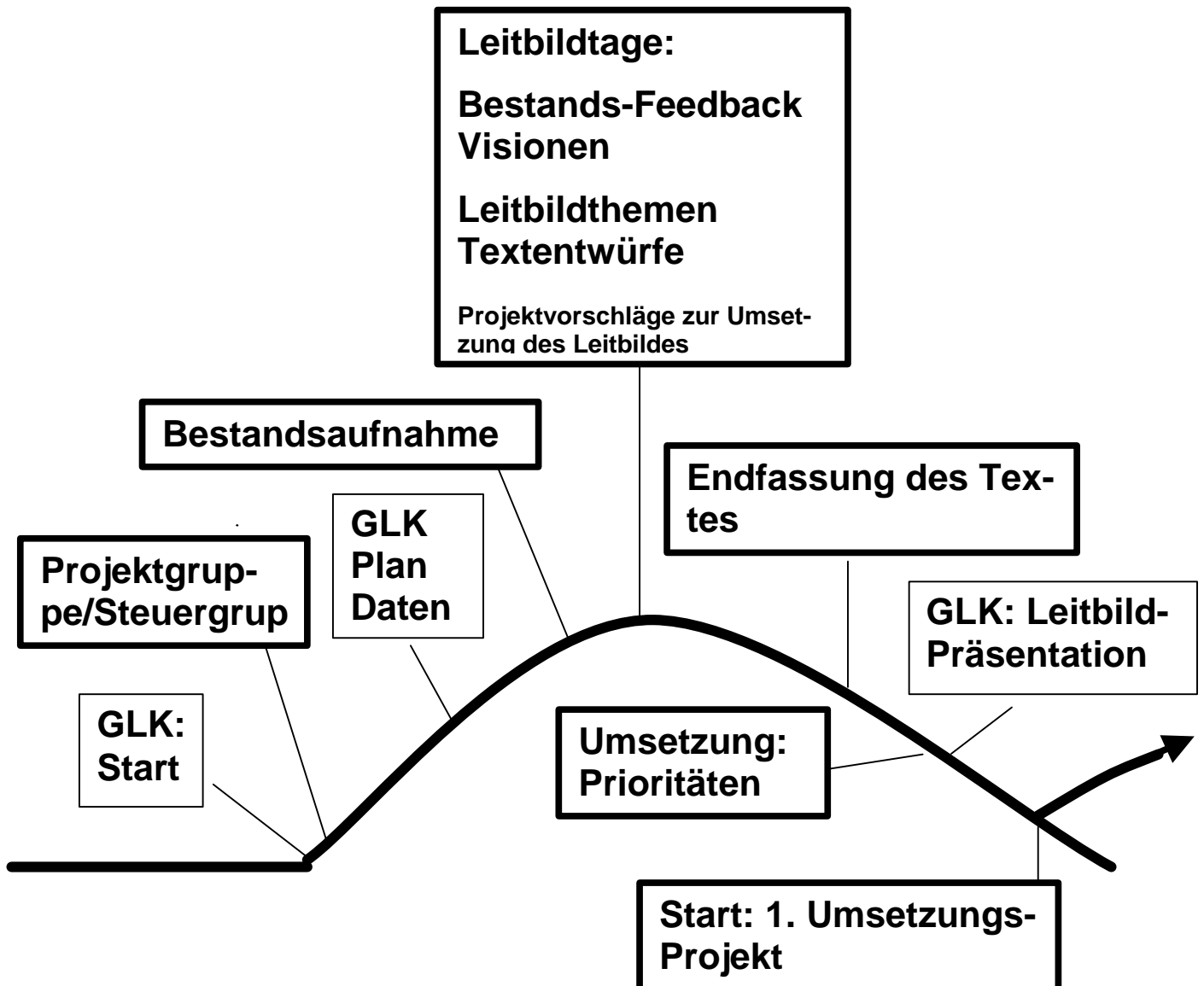
Im Modellvorhaben OES kann der nächste Schritt die Entscheidung über die Auswahl der Qualitätsdimensionen sein.

die wichtigsten Akteure und Schulleitung  
Beteiligten Redaktionsgruppe, Projektgruppe  
Kollegium

## Anhang 1

# Ein Leitbild erarbeiten

## Prozess-Stationen





## Anhang 2

## Mögliche Funktionen eines Leitbildes



## Literaturverzeichnis:

Arnold, R.: Das Santiago-Prinzip, Führung und Personalentwicklung im lernenden Unternehmen, Köln 2000

Belzer, V.: Sinn in Organisationen? Oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder? Mering 1998

Buber, R./ Fasching, H. (Hg.): Leitbilder in Nonprofit Organisationen, Entwicklung und Umsetzung, Wien 1999

Dalin, Per: Theorie und Praxis der Schulentwicklung, Neuwied 1999

Graf, P./ Spengler, M.: Leitbild- und Konzeptentwicklung, Augsburg 2000

Helsper, W. / Böhme, J.: Schulmythos und Schulkultur, in: Risse, E. (Hg.), Schulprogramm, Entwicklung und Evaluation, Neuwied 1998

Keis, D.: Umsetzung von Empowerment im Unternehmen. Eine Analyse aus der Sicht konstruktivistischer Ansätze der Organisationstheorie, München 2000

König, E./ Volmer, G.: Systemische Organisationsberatung, Weinheim 1999

Landwehr, N. u.a.: Q2E Schritte zur datengestützten Schulevaluation, hg. von der Nordwestschweizerischen Erziehungsdirektorenkonferenz, Aarau o.J.

Philipp, E./ Rolf, H.G.: Schulprogramme und Leitbilder entwickeln, ein Arbeitsbuch, Weinheim 1998

Schratz, M. / Steiner-Löffler, U.: Die lernende Schule  
Arbeitsbuch pädagogische Schulentwicklung, 2.Auflage 1999

[http://www.lbs-neu.bw.schule.de/schularten/berufliche\\_schulen/steps](http://www.lbs-neu.bw.schule.de/schularten/berufliche_schulen/steps)

<http://www.qis.at>

<http://www.bildungsserver.de>

<http://www.bertelsmann-stiftung.de>

[http://www.learn-line.nrw.de/nav/andere\\_bildungsserver/  
bildungsserver\\_der\\_laender/](http://www.learn-line.nrw.de/nav/andere_bildungsserver/bildungsserver_der_laender/)

<http://www.schulenmitprofil.ch>

<http://www.mes-alsfeld.de/wir/schprogr/leitbild.htm>

STEBs-Schulen: Valckenburgschule Ulm, Sophie-Scholl-Schule Leutkirch

<http://www.sophie-scholl-schule.de/>

<http://www.uni-ulm.de/schulen/bs/vbs/>