

## Tipps & Tools für Trainer & Coaches

# Wirksame Leitbild-Entwicklung in der Bildungsbranche

Ist das Ihnen auch schon passiert? Kaum reden Sie von einem Leitbild, werden Sie sogleich belächelt. «Ja, ja ... Leitbild». Viele Kolleginnen und Kollegen aus der Berufswelt machen anscheinend immer wieder die Erfahrung, dass Leitbilder nichts taugen, die Realität nicht abbilden, ihre Haltung nicht repräsentieren. Das muss nicht sein. Am Beispiel des Bildungsanbieters Lernwerkstatt Olten erfahren Sie hier, wie ein Leitbild erfolgreich erarbeitet und umgesetzt werden kann.

Der Prozess der Leitbild-Erarbeitung begann bei der Lernwerkstatt Olten im Sommer 2009. Während eines Jahres arbeiteten viele Mitarbeitende daran und brachten es in die endgültige Form. Im Rahmen ihrer Ausbildung besuchte kürzlich ein kleines Team aus einem Ausbildungsleiter-Lehrgang die Geschäftsstelle der Lernwerkstatt Olten, um eine Kulturdiagnose vorzunehmen. Der Geschäftsstellenleiter und eine Mitarbeiterin wurden dazu getrennt interviewt. Das Befragungsteam zeigte sich überrascht, wie kongruent sich die beiden Ansichten gegenüber dem geschriebenen Wort verhielten. Hier werde das Leitbild gelebt, war die einstimmige Wahrnehmung. Ohne den Anspruch zu erheben, dass diese Befragung repräsentativ gewesen sei,

können wir uns fragen: Wie kam es dazu? Lassen Sie uns also zurückblicken.

### Beteiligte miteinbeziehen

Die Geschäftsleitung startete den Prozess mit der Definition der für sie wichtigen Werte. Daraus leiteten Geschäftsleitung und Kadermitarbeitende fünf erste Leitbegriffe ab. Das Entwickelte wurde gegenüber allen Kursleitenden gespiegelt mit der Bitte, die ersten Aussagen kritisch zu hinterfragen und ihre Ideen für Leitbegriffe beizutragen. Es war fantastisch, wie viele wertvolle und differenzierte Vorschläge zurückgemeldet wurden, um diese Leitgedanken zu präzisieren und masszuschneiden. Spätestens hier hat die Leitbild-Erarbeitung einen starken gemeinsamen Charakter erhalten.

### Leitbild messbar machen

Am Kursleiter/innen-Forum, einem jährlichen Netzwerk-Treffen, wurden dann die bisherigen Resultate aus der Optik der Ethik hinterfragt und gemeinsam weiter entwickelt. Nun war die Herausforderung, das Erarbeitete für die Organisation selbst und für Externe messbar zu machen. Pro Leitbegriff wurden entsprechende messbare Standards abgeleitet. In dieser Phase der Zusammenarbeit zwischen all den Beteiligten verlief die Kommunikation grossenteils elektronisch. Auf der Basis dieser Vorschläge hat die Geschäftsleitung abschliessend eine Synthese vorgenommen, diese wiederum zurück gespiegelt und das Leitbild veröffentlicht. Standards aus dem Leitbild wurden sodann in sämtliche Instrumente des operativen Managements wie beispielsweise Rekrutierungsunterlagen, Mitarbeiter- und Kursleitergesprächsformulare integriert. Am diesjährigen Kursleiter/innen-Forum wurde der Prozess noch einmal gemeinsam reflektiert und der praktischen Umgang damit hinterfragt.

Wenn wir nun die Leitbild-Entwicklung als Erfolg darstellen möchten; waren wohl die folgenden Kriterien ausschlaggebend:

- 1 Eine klare Absicht und ein offizieller Start
- 2 Der Wille zu einem gemeinsamen Ergebnis
- 3 Der ernsthafte Einbezug der Beteiligten
- 4 Eine hohe Transparenz in der Kommunikation
- 5 Ein kongruentes und authentisches Auftreten
- 6 Ein strukturiertes Vorgehen (klären der relevanten Werte; bestimmen der Leitbegriffe; ableiten der Leitsätze; messbar machen mit Standards)
- 7 Ein präziser Abschluss
- 8 Eine abschliessende Reflexion

Bei der Lernwerkstatt Olten wird das Leitbild gelebt. Mit den abgebildeten Standards ([www.lernwerkstatt.ch/standards](http://www.lernwerkstatt.ch/standards)) wollen wir unsere Versprechen messbar machen. Prüfen Sie uns! Wir freuen uns, von Ihnen zu hören.



Jörg Krissler, Coach und Supervisor BSO ist Mitglied der Geschäftsleitung der Lernwerkstatt Olten und unterrichtet im

Lehrgang Ausbilder/in mit eidg. Fachausweis. Als Inhaber von Coaching & Development begleitet Jörg Krissler zudem Menschen in Veränderungsprozessen.

**lernwerkstatt**

Tel. +41 62 291 10 10  
[www.lernwerkstatt.ch](http://www.lernwerkstatt.ch)

### 7 Schritte der Leitbilderstellung bei der Lernwerkstatt Olten

Werte definieren

Leitbegriffe ableiten

Leitbegriffe definieren

Leitbegriffe aus der Optik der Ethik hinterfragen

Standards definieren

Integration ins operative Geschäft

Prozess reflektieren