



# WIE PRAKTISCH

IHR ARBEITSMATERIAL  
ZUM THEMA ...

06/22

## LEITBILDENTWICKLUNG

LEITBILDER ALS STEUERUNGSINSTRUMENT

Steuerung gehört zu den zentralen Gelingensfaktoren eines kommunalen Bildungsmanagements und setzt unter anderem voraus, dass alle bildungsrelevanten Aktivitäten in einer Kommune auf der Grundlage bildungspolitischer Ziele gebündelt und aufeinander abgestimmt werden. Diese mittel- bis langfristigen Ziele werden – zusammen mit weiteren Grundsätzen für die Arbeit im Bildungsbereich – häufig in einem Leitbild

formuliert. Gemeinsam mit allen relevanten Bildungsakteur:innen entwickelt, dient es als Orientierungsrahmen für das Handeln der Beteiligten sowie der Positionierung der Kommune in der Öffentlichkeit. Ein gut moderierter partizipativer Erstellungsprozess wirkt sich zudem positiv auf die Vernetzung der Bildungsakteur:innen vor Ort, die Schaffung einer gemeinsamen Haltung und die Verbindlichkeit der getroffenen Vereinbarungen aus.

### VON DER LEITBILDENTWICKLUNG ZUR UMSETZUNG IN ZIELE UND MASSNAHMEN



#### 1. Wie entwickle ich ein Leitbild?

- ✓ Bestimmung einer koordinierenden Einheit (z. B. Bildungsbüro)
- ✓ Einzubindende Akteur:innen identifizieren
- ✓ Partizipativer Erstellungsprozess mit abschließender Abstimmung aller Beteiligten
- ✓ Politische Legitimation durch Kreistags- oder Stadtratsbeschluss
- ✓ Definition eines Anschlussprozesses
  - a. Wie wird das Leitbild kommuniziert?
  - b. Wie wird es in das strategische und operative Management überführt?
  - c. Wann wird es fortgeschrieben?

#### 2. Was benötigt ein Leitbild?

- ✓ Um die Akzeptanz des Bildungsleitbildes bei allen Akteur:innen von Anfang an zu fördern und damit die Steuerungsrelevanz zu erhöhen, braucht es einen breit angelegten **partizipativen Erstellungsprozess**, an dessen **Ende** alle Beteiligten das Leitbild unterzeichnen sollten.
- ✓ Die **politische Legitimation** wird durch einen Kreistags- bzw. Stadtratsbeschluss erreicht.
- ✓ Damit ein Bildungsleitbild als Steuerungsinstrument funktioniert, benötigt es die **Einbettung in ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement**. Ohne diesen Schritt kann von dem Leitbild keine Steuerungsrelevanz ausgehen und das Leitbild bleibt ein für sich stehendes Dokument.
- ✓ Auch die **Kommunikation des Bildungsleitbildes** nimmt einen wichtigen Stellenwert ein und sollte sorgfältig geplant werden.
- ✓ Für die Entfaltung der Wirksamkeit eines Leitbildes ist die **Übersetzung in das strategische und operative Management in allen Bildungsbereichen** notwendig, sowohl in der kommunalen Verwaltung, als auch bei den Bildungsträgern, Schulen, Stiftungen usw.

### LITERATURTIPPS

- Fachartikel im Newsletter TRANSFERkompakt 01/2018
- Aus der Praxis: Das Zusammenspiel von Leitbild und Steuerungskreislauf im Landkreis Nienburg/Weser
- Wie praktisch – Ihr Arbeitsmaterial zum Thema „Stakeholderanalyse“

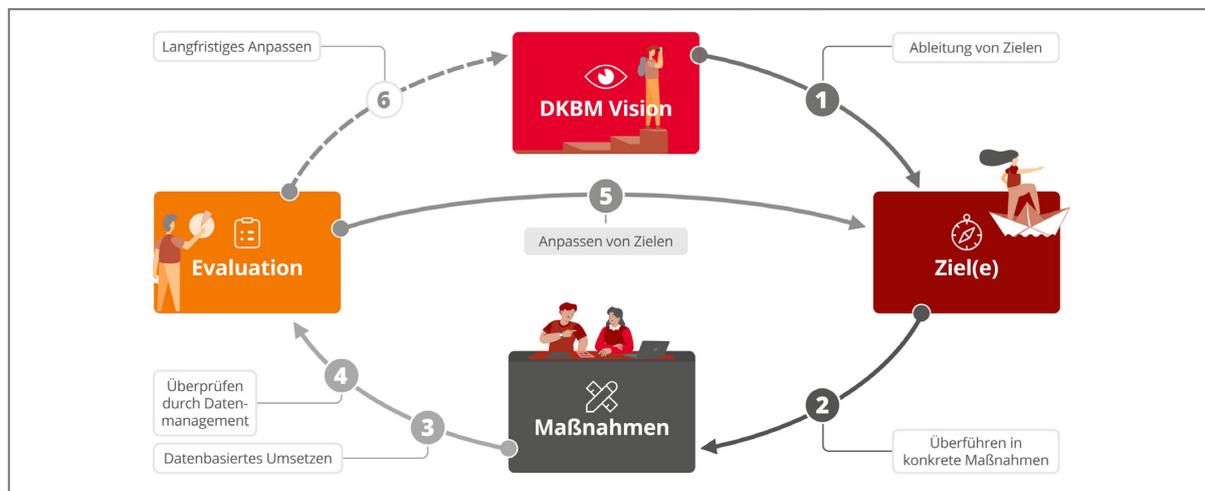


- STRATEGISCHE ZIELE
- DATENBASIERUNG
- KOORDINATION
- INTERNE KOOPERATION
- EXTERNE KOOPERATION
- QUALITÄTSMANAGEMENT
- ÖFFENTLICHER DISKURS

## CHECKLISTE: UMSETZUNG DES LEITBILDES ANHAND DES STEUERUNGSKREISLAUFES



Bei allen folgenden Schritten sollten die jeweiligen Schlüsselakteur:innen miteinbezogen werden. Diese können beispielsweise mithilfe einer **Stakeholderanalyse** identifiziert werden. Damit das Bildungsleitbild darüber hinaus immer aktuell bleibt, sind die datenbasierte Überprüfung der gesetzten Zielstellungen im Rahmen eines integrierten Bildungsmonitorings und eine regelmäßige Fortschreibung des Bildungsleitbildes erforderlich.



### 1. Handlungsfelder/Themenschwerpunkte identifizieren und Ziele ableiten

- ✓ Identifikation von Themen/Handlungsfeldern mit aktueller Relevanz
- ✓ Analyse der Ausgangslage in der Kommune
- ✓ **SWOT-Analyse** als mögliches Instrument, um Stärken und Schwächen zu identifizieren
  - S – Strength:** Welchen **Stärken** gibt es? Welche Erfolge und positiven Entwicklungen gab es in der Vergangenheit / gibt es aktuell?
  - W – Weakness:** Welche **Schwächen** gibt es? Was hat einer positiven Entwicklung im Weg gestanden? Welche Faktoren sind einer positiven Entwicklung nicht zuträglich?
  - O – Opportunities:** Welche **Chancen** gibt es in der Zukunft und wie können sie eine zukünftige Entwicklung unterstützen?
  - T – Threats:** Welche **Risiken** bestehen aktuell und in Zukunft?

### 2. Ziele formulieren und operationalisieren

- ✓ Ableitung von Zielen anhand der Analyse-Ergebnisse und Überführung in konkrete Maßnahmen
- ✓ Ziele sollten konkret, messbar und realistisch formuliert werden
- ✓ **SMART-Methode** als hilfreiches Instrument zur Zielformulierung
  - S – Spezifisch:** Die Ziele benennen den Punkt, an dem Maßnahmen ansetzen
  - M – Messbar:** Quantitative Daten werden genutzt, um den Zielerreichungsgrad zu messen, zu überprüfen sowie Maßnahmen ggf. anzupassen
  - A – Akzeptiert/Attraktiv:** Die Ziele sollten von allen Bildungsakteur:innen sowie strategischen Akteur:innen aus Verwaltung und Politik akzeptiert werden
  - R – Realistisch:** Die Ziele sind in einem kurz- oder mittelfristigen Zeitraum erreichbar
  - T – Terminiert:** Eine zeitliche Einschätzung zur Zielerreichung erfolgt

### 3. Zuständigkeiten und Ressourcen klären und Strukturen schaffen

- ✓ Klärung der notwendigen und vorhandenen Ressourcen bereits während der Ableitung, Formulierung und Operationalisierung der Ziele
- ✓ Bestimmung der Verantwortlichkeiten der zuständigen Akteur:innen und datenbasiertes Umsetzen der Ziele

### 4. Evaluation der Maßnahmen

- ✓ Überprüfung der gesetzten Zielstellungen im Rahmen eines integrierten Bildungsmonitorings
- ✓ Anpassung/Ergänzung von Zielen und Maßnahmen aufgrund sich ändernder Ausgangsbedingungen

GEFÖRDERT VOM