

# Das NLQ gibt sich ein Leitbild

## Baustein der Organisationsentwicklung

Das Niedersächsische Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung (NLQ) wurde 2011 aus der Zusammenlegung der Niedersächsischen Schulinspektion (NSchI) und des Niedersächsischen Landesamts für Lehrerbildung und Schulentwicklung (NiLS) gegründet. Um den Prozess des Zusammenwachsens zu unterstützen, hat sich das NLQ vorgenommen, sich ein Leitbild zu geben, das Auskunft darüber gibt, »was wir tun und wovon wir uns leiten lassen«.

Cornelia Heuer

Henning Gerlach

Bei der Entwicklung des Leitbilds sollte gewährleistet sein, dass

- alle Beschäftigten möglichst umfangreich in den Erarbeitungsprozess eingebunden werden,
- dies auch dem an Telearbeitsplätzen arbeitende Drittel der Beschäftigten ermöglicht wird,
- alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der neu geschaffenen Behörde eine gemeinsame Identität entwickeln und die formulierten Zielsetzungen unterstützen können,
- die Motivation aller Beschäftigten gestärkt wird,
- eine nach außen wirkende Darstellung der Aufgaben und des Selbstverständnisses geschaffen wird,
- das Profil des Landesinstituts für externen Kooperationspartner und Kunden wie dem Niedersächsischen Kultusministerium, der Niedersächsischen Landesschulbehörde, den Universitäten, den Studienseminaren und vor allem Schulen und Lehrkräften eindeutig und unverwechselbar erkennbar ist und
- das Leitbild so offen formuliert wird, dass es auch bei möglichen Änderungen der Aufgaben des NLQ gültig bleibt. Diese Notwendigkeit wird durch den Umstand deutlich, dass das NLQ gerade

erst im September 2014 nach fast 4 Jahren Vorläufigkeit einen neuen Organisationserlass erhalten hat.

Im Folgenden wird der Entstehungsprozess dieses Leitbilds chronologisch dargestellt.

### Vorbereitende Aktivitäten

Während im NiLS zuvor kein Leitbild entwickelt worden war, hatte sich die ehemalige NSchI, die personell fast identisch mit der jetzigen Abteilung 2 des NLQ ist, bereits ein Leitbild gegeben, das allerdings noch nicht konkretisiert, umgesetzt und

evaluiert worden war. Alle übrigen Abteilungen waren durch die Gründung des NLQ neu zugeschnitten worden. Aus diesem Grund wurde die Leitbildarbeit damit begonnen, dass alle Abteilungen innerhalb eines Tages unter Moderation der Qualitätsbeauftragten Aspekte zu Vision, Mission und Werten für das NLQ-Leitbild zusammentrugen. Während sich in den Ideen für Vision und Mission die jeweilige Abteilungssicht deutlich abbildete, unterschieden sich die Vorschläge für die Werte, nach denen alle handeln wollen, zwischen den Abteilungen nicht wesentlich, sodass eine Zusammenführung gut möglich erschien.

### Eine erste Tagung zum Leitbild

Im Juli 2012 fand eine 1-tägige Tagung mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern statt, auf der die Erarbeitung des Leitbilds für alle sichtbar begonnen wurde. Ziele der Tagung waren die Identifizierung

**Leitbildentwicklung**

- 1. Identität und Auftrag:** Wer sind wir? Was ist unser Auftrag? Was hält unsere Organisation inhaltlich zusammen? Wofür sind wir da?
- 2. Werte:** Wofür stehen wir? Wovon lassen wir uns leiten? Was prägt unser Handeln, unsere Kooperation, unsere Führung? Wie kommunizieren wir miteinander und mit unseren externen Partnern?
- 3. Kunden:** Wer sind unsere Auftraggeber, Adressaten, Zielgruppen und Kooperationspartner? Wer gibt unsere Leistungen in Auftrag? Wer nimmt sie in Anspruch? Auf wen wirken unsere Leistungen? Wer wirkt an der Erstellung der Leistungen mit?
- 4. Ziele:** Was wollen wir erreichen? Was sind die Ziele unserer Organisation? Was wird durch das Zusammenspiel unserer vielfältigen Kompetenzen möglich?

Abb. 1: Leitfragen der auf die Tagung vorbereitenden Einzelarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Wir unterstützen Bildungseinrichtungen bei der Erfüllung des Bildungsauftrags.

Wir entwickeln innovative Ideen und geben Impulse für das Bildungswesen.

Wir beraten Entscheidungsträger bei der Umsetzung bildungspolitischer Vorhaben.

Abb. 2: Die drei Aspekte der Mission des NLQ

der wesentlichen Inhalte des Leitbilds und die Integration der sich abzeichnenden individuellen und abteilungsbezogenen Perspektiven des NLQ.

Der Präsident und die Qualitätsbeauftragte hatten mit einer externen Moderatorin die Ziele und die Rahmenbedingungen der Tagung vereinbart. Sie organisierte schließlich den Prozess mit der Methode der aufsteigenden Gruppe: 1 – 2 – 4 – 8 – 16, das heißt, alle hatten zunächst die Gelegenheit, sich individuell Gedanken zu machen, und diese schließlich in einer immer größer werdenden Gruppe auszutauschen und dabei um die Inhalte zu »ringen«. In diesem »lebendigen« Prozess wurde allen der Austausch mit vielen Kolleginnen und Kollegen anderer Abteilungen ermöglicht. Zur Vorbereitung auf diese Arbeit erhielten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Fragebogen (s. Abb. 1), der auch die weitere Arbeit strukturierte:

### Arbeit in der Redaktionsgruppe

Noch auf der Tagung hatte sich eine Redaktionsgruppe gebildet, in der jede Abteilung vertreten war. Diese stellte an insgesamt vier Arbeitsterminen aus den priorisierten Stichwörtern den ersten Entwurf eines Leitbilds zusammen. Aus einer Vielzahl von Begriffen auf den Karten wurden Aussagen formuliert, die sowohl möglichst viele Einzelaspekte erfassten als auch insgesamt das NLQ als stimmiges Ganzes beschreiben sollten.

Hilfreich für die Arbeit war, dass sich diese Gruppe zu Beginn Ziele für ihre Arbeit setzte: Das Leitbild

sollte für alle verständlich und von allen akzeptiert und handlungsleitend sein sowie überprüfbare Formulierungen enthalten. Diese Ziele stellten sicher, dass in die gleiche Richtung gedacht und gearbeitet wurde.

Am Ende konnte das Erreichen der Ziele festgestellt werden – gemäß einem der Leitsätze »Wir überprüfen und bewerten unsere Arbeit systematisch«.

### Rückkopplung der Ergebnisse und erste Überarbeitung

Der Präsident des Landesinstituts hat den Entwurf der Redaktionsgruppe Ende des Jahres 2012 an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Bitte versandt, Hinweise zur Korrektur und zur Ergänzung zu geben. Die Redaktionsgruppe setzte sich an zwei weiteren Terminen mit diesen Rückmeldungen auseinander. Dadurch wurden die beiden Aspekte der Mission, »Wir unterstützen Bildungseinrichtungen bei der Erfüllung ihres Bildungsauftrags« und »Wir beraten Entscheidungsträger bei der Umsetzung bildungspolitischer Vorhaben« um einen dritten ergänzt: »Wir entwickeln innovative Ideen und geben Impulse für das Bildungswesen«. Einige Leitsätze bezogen auf die Werte wurden überarbeitet. Der neue Vorschlag der Redaktionsgruppe lag der Leitung im März 2013 vor.

### Abschluss der Leitbildarbeit: Vision und Layout

Auch aus Sicht der Leitung war es gelungen, aus der Vielzahl von Ideen und Wünschen auf verschiedenen

Konkretionsebenen ein überschaubares und stimmiges Ganzes zu schaffen. Notwendigkeit zur Nacharbeit bestand zum einen bei den Aufgaben, durch die die Mission des NLQ konkretisiert wurde. Diese waren zunächst in einer Liste dargestellt worden, die nicht der Organisation des Landesinstituts entsprach und zudem eine nicht beabsichtigte Hierarchisierung der Aufgaben suggerierte.

Zum anderen fehlte eine Vision – eine Aufgabe, der sich die Leitungskonferenz des NLQ annahm. Im August 2013 traf sich eine Gruppe, die sich aus dem Präsidenten, den Abteilungsleitern, deren Stellvertreter/-in und vier Mitglieder der Redaktionsgruppe zusammensetzte. Der Zugang zu einer Vision erforderte einen kreativen Prozess und damit entsprechende Methoden wie eine Fantasiereise, eine Rede zum fiktiven Jubiläum und Brainwriting. Das Ergebnis der Klausur war:

Im November 2013 wurde die Darstellung der Aufgaben überarbeitet. Als Alternative zur hierarchischen Darstellung bot sich der Qualitätszyklus an und alle Aufgaben des NLQ wurden den vier Feldern »Plan – Do – Check – Act« zugeordnet. Somit konnte die an systematischer Qualitätsentwicklung orientierte Arbeitsweise des NLQ auch visuell zum Ausdruck gebracht werden.

Nach der abschließenden Layoutgestaltung durch die Grafikdesignerin des NLQ konnte im Februar 2014 das fertiggestellte Leitbild vorgelegt werden.

### Umsetzung des Leitbilds

Nachdem das NLQ-Leitbild am 03.03.2014 offiziell in Kraft ge-

*Gemeinsam Bildung besser machen*  
innovativ – kompetent – partnerschaftlich

Abb. 3: Vision

setzt und auf der Webseite [www.nlq.niedersachsen.de](http://www.nlq.niedersachsen.de) veröffentlicht wurde, begannen die Aktivitäten zur Umsetzung des Leitbildes: Auf einer weiteren Präsenzveranstaltung im Juni 2014 arbeiteten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abteilungsübergreifend dazu, was nach ihrer Wahrnehmung vom Leitbild bereits umgesetzt wurde und was noch verbesserungsfähig war.

Im Anschluss daran wird die Leitungskonferenz aus diesen Ergebnissen einen priorisierten Maßnahmenplan erstellen mit den Zielen, die Umsetzung der Leitsätze zu verbessern und die Wirksamkeit des Leitbildes bezogen auf eine gemeinsame Identität des NLQ und die Wahrnehmung unserer Arbeit von außen zu stärken.

Schließlich ist beabsichtigt, die Wirkung des Leitbildes auf die Kundinnen und Kunden sowie Partnerinnen und Partner zu evaluieren, um sich zu vergewissern und ggf. Anpassungen vorzunehmen.

**Fazit**

Das NLQ hat sein Leitbild mit hohem Zeitaufwand und mit unterschiedlichen, aufeinander abgestimmten Vorgehensweisen entwickelt. Dabei ist es gelungen, übersichtlich darzustellen, was das NLQ leitet, was seine Aufgaben sind und wie es bei der Umsetzung der Aufgaben vorgeht, nämlich dem Qualitätszyklus folgend. Die Existenz des Leitbildes und die Arbeit mit dem Leitbild werden das Bewusstsein für die Qualität der Arbeit in der Zukunft stärken und dadurch auch die Wahrnehmung der Arbeit von außen beeinflussen. Durch die Veröffentlichung des Leit-

**Leitbild**

Wir unterstützen Bildungseinrichtungen bei der Erfüllung des Bildungsauftrags.

Wir entwickeln innovative Ideen und geben Impulse für das Bildungswesen.

Wir beraten Entscheidungsträger bei der Umsetzung bildungspolitischer Vorhaben.

innovativ – kompetent – partnerschaftlich



**Davon lassen wir uns leiten**

- ▶ Wir verhalten uns achtsam und respektvoll.
- ▶ Wir schaffen Transparenz durch einen offenen Umgang mit Informationen.
- ▶ Wir halten uns verlässlich an Absprachen.
- ▶ Wir überprüfen und bewerten unsere Arbeit systematisch.
- ▶ Wir nutzen Kritik und Fehler als Chance zur Verbesserung.
- ▶ Wir organisieren unsere Arbeitsprozesse gesundheitsbewusst.
- ▶ Wir sichern und erweitern systematisch unsere Kompetenzen.
- ▶ Wir stellen uns offen neuen Herausforderungen.

Abb. 4: Das Leitbild des NLQ

bildes lädt das NLQ seine Partnerinnen und Partner sowie Kundinnen und Kunden ein, es daran zu messen und darüber ins Gespräch zu kommen. Dieser Beitrag soll mit dazu beitragen.

**Literatur**

Elmar Philipp/Hans-Günter Rolff (2004): Schulprogramme und Leitbilder entwickeln.



**Cornelia Heuer**  
Niedersächsisches Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung (NLQ), Hildesheim



**Henning Gerlach**  
Niedersächsisches Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung (NLQ), Hildesheim

**Sonderdarlehen zu 1a-Konditionen!**  
**www.1a-Beamtdarlehen.de**  
 Nutzen Sie Ihren Status als Beamter, Angestellter oder Arbeiter im ÖD

**0800-040 40 41**  
 Jetzt gebührenfrei anrufen & unverbindlich informieren  
**NÜRNBERGER** Mehrfachgeneralagentur Finanzvermittlung  
 Prallat-Höing-Str. 19 · 46325 Borken