

Werte in Leitbildern testierter Weiterbildungseinrichtungen

# WERTEVORSTELLUNGEN BEI LQW-ANWENDERN

Jacques Douillet

Die Klärung ihrer Werte zählt zu den typischen Anforderungen, die das Qualitätsmanagementsystem LQW an Bildungsorganisationen richtet. Von daher treffen wir in LQW-testierten Einrichtungen der Aus-, Fort- und Weiterbildung Leitbilder an, die explizit Werte thematisieren. Der Autor fragt vor diesem Hintergrund: Warum und wozu thematisieren Leitbilder Werte? Welche Werte kommen besonders häufig vor, welche seltener? Unterscheiden sich die Nennungen nach Trägerbereichen und Einrichtungstypen (hier: »Bildungsorganisationstypen« genannt)?

Für Organisationen zählt die Orientierung an Werten zu den klassischen Steueraufgaben (»normatives Management«). Dabei ist selbst für Wirtschaftsorganisationen eine alleinige Profitorientierung als Ziel unpassend (vgl. Hamel, 2009), da Managementsysteme auch ethische Kriterien beachten und Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden müssen – eine Ausrichtung, die nach Zech für Bildungsorganisationen schon lange gilt (vgl. Zech, 2010). Um dies aber bewerkstelligen zu können, brauchen Organisationen eine Orientierung im Sinne einer Unternehmensphilosophie, die die grundlegenden Überzeugungen und Werthaltungen der jeweiligen Organisation beinhaltet. Da die explizit oder implizit vorhandene Werthaltung das Verhalten der Organisation gegenüber ihrer Umwelt prägt, ist es sinnvoll, sich diese Werte bewusst zu machen: »In der Klärung ihrer Werte zeigt die Organisation ihre Verantwortung für die Gesellschaft« (ebd., S. 35). Dies ist auch der Grund, warum im LQW-Qualitätsmanagementsystem das erforderliche Leitbild Aussagen zu den

Werten der jeweiligen Organisation enthalten muss. So werden die vorhandenen Werte expliziert und können dann im weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklungsprozess bewusst dafür eingesetzt werden, Schlussfolgerungen für das praktische Handeln zu ziehen. Dafür stellt LQW bei jedem weiteren Qualitätsbereich die Anforderung »Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens«, mit der die Bildungsorganisation ihr praktisches Handeln dahingehend überprüfen kann, ob und wie das Leitbild (und damit auch die darin enthaltenen Werte) in der Praxis umgesetzt wird. Benennt eine Organisation bspw. »Partizipation« als Wert in ihrem Leitbild, dann kann dieser Wert nicht nur im Zuge des Qualitätsentwicklungsprozesses umgesetzt werden, indem möglichst viele angestellte und freie Mitarbeiter/innen beteiligt werden. Auch in den unterschiedlichen Qualitätsbereichen kann »gescannt« werden, inwieweit sich dieser Wert im praktischen Tun wiederfindet: Wurde das Leitbild partizipativ erarbeitet, und wird es regelmäßig mit

den Mitarbeiter/inne/n diskutiert? In welche Entscheidungsprozesse sind die Mitarbeiter/innen eingebunden? Wurden die Führungsgrundsätze von möglichst allen Mitarbeiter/inne/n, also nicht nur von den Führungskräften, erarbeitet? Wer ist an der strategischen Ausrichtung der Bildungsorganisation beteiligt? Das sind beispielhafte Fragen, mit denen eine Organisation ihre praktische Werteumsetzung prüfen und bewerten kann.

Sollten hierbei Widersprüche erkannt werden – sei es, dass die Gutachtenden im Begutachtungsprozess einen entsprechenden Eindruck widerspiegeln oder die Organisationmitglieder selbst dies im Zuge einer internen Evaluation erkennen –, kann dies Anlass für eine Qualitäts- und Organisationsentwicklung sein.

## Gemeinsam geteilte Werte?

Auf der Grundlage von veröffentlichten Leitbildern von LQW-Anwendern ging der Autor der Frage nach, ob es einen gemeinsamen Kanon von Werten bei

**Tab. 1: Werte in Leitbildern nach Anzahl der Nennungen (Basis: Werte mit drei oder mehr Nennungen)**

Wert	Anzahl der Nennungen
Gerechtigkeit	11
Offenheit	8
Gender Mainstreaming	7
Toleranz	7
Wertschätzung	7
Transparenz	6
Demokratie	5
Qualität	5
Verlässlichkeit/Verbindlichkeit	4
Respekt	4
Chancengleichheit	4
Nachhaltigkeit	3

Organisationen der Erwachsenenbildung/Weiterbildung gibt bzw. ob dieser nur in entsprechenden Bereichen zu finden ist oder überhaupt keine gemeinsame Werterichtung existiert. Hierfür wurden jeweils vier Organisationen aus den Bereichen »Wirtschaft«, »Volks-hochschulen«, »Konfessionelle Bildung«, »Bildung im Gesundheitswesen«, »Berufliche Bildung«, »Politische Bildung« und »Jugendbildung« exemplarisch herausgesucht und deren Leitbilder untersucht. Dabei ging es nicht darum, durch eine umfangreiche quantitative Untersuchung den Status quo zu erheben, sondern eine Momentaufnahme zu erzielen, die zur weiteren Diskussion anregt.

Die Daten wurden dabei in zweifacher Weise systematisiert: Zum einem ging es darum, festzustellen, welche Werte bei allen untersuchten Leitbildern insgesamt am häufigsten vorkommen (Tab. 1), und zum anderen, wie sich diese Nennungen über die verschiedenen Bildungsorganisationstypen in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung verteilen (Tab. 2). Hinsichtlich dieses zweiten Aspekts wurden die Werte fünf Wertekategorien (vgl. Zech, 2010) zugeordnet: »Werte des Menschenbildes«, »gesellschaftliche Werte«, »Führungswerte«, »Leistungswerte«, »Kooperati-

onswerte« und »ökologische Werte«. In den Leitbildern kommen über 100 verschiedene Werte vor, davon ca. 80 Prozent jeweils nur ein einziges Mal. Tabelle 1 zeigt auf, welche Werte insgesamt die meisten Nennungen in den Leitbildern erhalten haben. Danach sind »Gerechtigkeit« und »Offenheit« am meisten verbreitet (11 bzw. 8 Nennungen), gefolgt von drei Werten mit je acht Vorkommen (»Gender Mainstreaming«, »Toleranz« und »Wertschätzung«). In Tabelle 2 kann abgelesen werden, ob der entsprechende Wert bei den jeweiligen Bildungsorganisationstypen mindestens einmal vorkommt. Hierbei wird ersichtlich, dass »Wertschätzung« über die verschiedenen Organisationstypen hinweg am häufigsten vorkommt, obwohl dieser Wert insgesamt nur sieben Mal in allen untersuchten Leitbildern genannt wird (Tab. 1). Ebenso kommt deutlich dabei heraus, dass die Verteilung der Werte über die Organisationstypen hinweg vor allem Werte des Menschenbildes (»Offenheit«, »Toleranz«, »Wertschätzung« und »Respekt«) und gesellschaftliche Werte (»Gerechtigkeit«, »Gender Mainstreaming« und »Demokratie«) betrifft, während Führungs-, Leistungs- und Kooperationswerte weniger breit über die Organisationstypen gestreut vorkommen. Aus diesen

letzteren Kategorien kommt jeweils nur ein Wert in den Leitbildern vor. Ökologische Werte wie beispielsweise »Nachhaltigkeit« oder »Ressourcenschonung« spielen in den Leitbildern so gut wie gar keine Rolle.

»Klassische Werte der Bildung«

In der Liste (Tab. 1) scheinen vorsichtig auch »klassische« Werte der Bildung wie Selbstbestimmung, Mitbestimmung und Solidarität (vgl. Klafki, 2007, S. 15–41) durch, obschon sie nicht direkt benannt werden, sondern in Begriffen wie »Gerechtigkeit« oder »Wertschätzung« auftauchen. Beispielsweise findet sich die Solidarität in der »(sozialen) Gerechtigkeit« wieder, und zwar auf Platz 1. Dies scheint nach wie vor also ein sehr wichtiger Wert für Organisationen in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung zu sein, während die Mitbestimmungsfähigkeit als »Partizipation« zwar auftaucht, aber lediglich von zwei der 28 Organisationen im Leitbild expliziert wird. Und obgleich »(soziale) Gerechtigkeit« am häufigsten genannt wird, ist, wie oben erwähnt, die »Wertschätzung« am meisten über die verschiedenen Bereiche der Weiterbildung/Erwachsenenbildung verteilt (Tab. 2).

Tab. 2: Vorkommen der Werte in verschiedenen Bildungsorganisationstypen

Bildungsorganisationstypen									
Wertekategorie	Wert	Bildung im Wirtschaftsbereich	Volkshochschulen	Konfessionelle Bildung	Bildung im Gesundheitswesen	Berufliche Bildung	Politische Bildung	Jugendbildung	Anzahl der Bildungsorganisationstypen, in deren Leitbildern der Wert mindestens einmal genannt ist
Wert des Menschenbildes	Wertschätzung	X	X	X	X		X	X	6
	Offenheit			X	X	X	X	X	5
	Toleranz		X	X	X	X	X		5
	Respekt	X			X		X		4
Gesellschaftlicher Wert	Gerechtigkeit	X	X	X			X	X	5
	Gender Mainstreaming		X	X		X	X		4
	Demokratie		X				X		2
Kooperationswert	Verlässlichkeit / Verbindlichkeit	X		X		X	X		4
Führungswert	Transparenz			X	X	X	X		4
Leistungswert	Qualität			X		X	X	X	4

Wenn wir sehen, dass Werte wie »Gender Mainstreaming«, »Transparenz« oder »Qualität« in den Leitbildern genannt werden, so zeichnet sich ab, dass die verschriftlichten Werte aktuelle Trendthemen aufgreifen. Interessant ist jedoch auch, dass »Nachhaltigkeit« lediglich bei drei von 28 Organisationen benannt wird. Hier stellt sich die Frage, ob dieser Trend in der Bildungslandschaft die Werte noch nicht beeinflusst hat oder schon wieder rückläufig ist und deswegen nicht vorkommt.

Weitere Erkenntnisse oder Fragestellungen, die aus der Analyse der Leitbilder entstanden sind, seien kurz skizziert:

- »Qualität« als Wert ist insgesamt recht hoch angesiedelt, wird dieser doch von insgesamt fünf Organisationen benannt. Analog gilt dies auch für »Transparenz«.
- Werte, die direkt auf die Geschäftsbeziehung mit den Kunden ausgerichtet sind, sind nur sehr vereinzelt zu finden. Hierbei handelt es sich um Werte wie »Seriosität«, »Teilnehmerorientierung« oder »Partnerschaftlichkeit«, die lediglich ein- oder zweimal genannt wurden.
- Bildungsorganisationen, die direkt in der Wirtschaft angesiedelt sind (bspw. Ausbildungs- oder Personalentwicklungsabteilungen), haben einen klaren Fokus auf das eigene System, indem Werte wie »Kundenorientierung«, »Fachkompetenz« »Innovation« oder »Handlungs- und Ergebnisorientierung« prägend sind. Während dies nur logisch erscheint, ist es doch erstaunlich, dass gerade in diesem Bereich der Wert »Nachhaltigkeit« zu finden ist, der, wie oben erwähnt, insgesamt selten benannt wird. Tragen hier moderne Vorstellungen eines gelungenen Managements, wie sie Hamel (2009) aufgezeigt hat, schon erste Früchte?
- Die Werte »Offenheit«, »Toleranz«, »Wertschätzung« und »Gerechtigkeit« tauchen bei fünf bzw. sechs der sieben verschiedenen Organisationstypen auf, »Transparenz«, »Gender Mainstreaming« und »Qualität« bei vier Organisationstypen. Danach

nehmen die Gemeinsamkeiten sehr deutlich ab.

Dies lässt den ersten Schluss zu, dass sich insgesamt nur eine geringe Übereinstimmung finden lässt. Es gibt zwar eine Basis aus den oben genannten Werten, auch organisationstypübergreifend, aber dennoch ist insgesamt eine Wertezersplitterung vorzufinden.

---

### Fazit und Ausblick

---

Diese Momentaufnahme lässt sicherlich keine verallgemeinerbaren Aussagen über den Umgang mit Werten in der Bildungsbranche zu; eine breiter angelegte Untersuchung könnte hier noch mehr Aufschluss geben. Aber dennoch kann man festhalten, dass es sich nicht nur auf einige Werte beschränkt, die von den Bildungsorganisationen im Leitbild expliziert werden. Es handelt sich vielmehr um einen »Kessel Buntes«, der sehr ausdifferenzierte Wertvorstellungen beinhaltet. Die Veröffentlichung dieser Werte (LQW fordert die externe Veröffentlichung des Leitbilds) bietet prinzipiell die Möglichkeit, eine Wertediskussion innerhalb der Erwachsenenbildung/Weiterbildung anzustoßen und ggf. die Wertvorstellungen der einzelnen Organisationen weiter zu schärfen.

### Literatur

Hamel, G. (2009). Mission: Management 2.0. *Harvard Business Manager* (4), 86-95.

Klafki, W. (2007). *Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik* (6. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Zech, R. (2010). *Handbuch Management in der Weiterbildung*. Weinheim: Beltz.

### Abstract

*Die Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW) beinhaltet die Anforderung, dass Bildungsorganisationen, die das Qualitätsmanagementsystem einführen, in ihrem Leitbild auch Aussagen zu ihren Werten treffen. Dabei kann ein bewusster Umgang mit den explizierten Werten zu einer reflexiven Qualitätsentwicklung beitragen. Im Rahmen des Artikels werden Leitbilder von LQW-Anwendern auf in ihnen genannte Werte hin untersucht. Lässt sich ein gemeinsamer Wertekanon bei Einrichtungen der Weiterbildung/Erwachsenenbildung erkennen? Insgesamt sind nur wenige Werte zu finden, die häufiger genannt werden und in mehreren Typen von Bildungseinrichtungen zugleich verbreitet sind.*



Jacques Douillet ist Geschäftsführer der conf!flex Qualitätstestierung GmbH.

Kontakt: j.douillet@conflex-qualitaet.de