Das Leitbild als pädagogisches Credo

Category: Blog
geschrieben von Felix Schmutz | 8. April 2026

Der Artikel von Mario Gerwig lenkt die Aufmerksamkeit auf ein seit etwa 30 Jahren in Schulen, Spitälern und anderen Institutionen eingeführtes Lenkungsinstrument, das **Leitbild**.

Wie so vieles, was Schulen seit den letzten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts übernommen haben, stammt auch das Leitbild aus dem Management- und Unternehmensbereich. Handlungsleitende Prinzipien, Ziele und Visionen werden formuliert, um die Mitarbeitenden der Organisation zu konzertiertem Handeln zu motivieren und nach aussen ein öffentlichkeitswirksames einheitliches Bild zu vermitteln. Andere Begriffe mit ähnlicher Bedeutung wären «Corporate Identity» oder «Unternehmensphilosophie».

Felix Schmutz, Baselland: Einschlag ins Moralische

Eignet sich das, was für private Wirtschaftsunternehmen plausibel und werbewirksam erscheint, auch für Institutionen der Bildung, der Gesundheit oder der öffentlichen Verwaltung? Die Frage stellt sich deshalb, weil Institutionen vom Gesetzgeber einen klaren Auftrag bekommen haben und dessen Erfüllung in der Verantwortung der Exekutive steht. Schulen sind beispielsweise verpflichtet, nach einem klaren Verfassungsauftrag und einem ausführlichen Lehrplan Kinder und Jugendliche in die Grundlagen des Wissens und Könnens einzuführen. Wozu also noch ein Leitbild?

Der Begriff Leitbild verdankt seine Entstehung einem doppelten Ursprung. Zunächst erscheint er in der Individual- und Entwicklungspsychologie in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Die vielen Facetten eines Menschen finden im Leitbild zu einer koordinierten Persönlichkeit zusammen. Seit den 1950-er Jahren verwenden die Sozialwissenschaften das Leitbild für normative Vorstellungen einer Generation. Aus diesen Ursprüngen haben sich die gegenwärtigen Leitbilder ergeben. (1)

Der Blick auf schulische Varianten zeigt folgende psychosoziale Tendenzen mit einem deutlichen Einschlag ins Moralische:

– Das Lehrpersonal verschreibt sich einer dauernden «Entwicklung».

– Den Lernenden begegnet man mit «Respekt», niemand wird diskriminiert.

– Die Schule eröffnet den Lernenden vielseitige Lerngelegenheiten und sportlich-kulturelle Betätigungen.

– Die Schule fördert die Zusammenarbeit unter den Lernenden und das friedliche Auskommen der Kinder und Jugendlichen untereinander.

– Die Schule fördert die physische und psychische Gesundheit aller Beteiligten.

– Alle Lernenden werden ihren Möglichkeiten entsprechend optimal gefördert.

– Lernende sollen in den verantwortungsvollen Umgang mit digitalen Hilfsmitteln eingeführt werden.

– Jugendliche werden bei der Berufsfindung unterstützt.

> *Leitbilder für Institutionen sind deshalb zum einen im Grunde säkularisierte Versionen einer Ordensregel.*

Die aufgeführten Punkte finden sich praktisch alle bereits im gesetzlichen Auftrag der Schulen oder in den Menschenrechten. Zweierlei Funktionen könnten Anlass zum zusätzlichen Impuls, ein Leitbild zu verfassen, Pate gestanden haben. Einerseits der Versuch, die definierte Arbeit mit einem moralischen Imperativ zu versehen, der einer mittelalterlichen Ordensregel nicht unähnlich ist, die den Mönchen und Nonnen das gottgefällige Leben bis ins Einzelne vorgibt und in der Kurzformel der Regula Benedictini gipfelt: «Ora et labora» Leitbilder für Institutionen sind deshalb zum einen im Grunde säkularisierte Versionen einer Ordensregel.

Andererseits versieht ein Leitbild die Schulleitung mit zusätzlicher Autorität, pädagogische und organisatorische Entscheidungen zu treffen, welche über den gesetzlich formulierten Auftrag hinausgehen und die Lehrerschaft zur Übernahme bestimmter Konzepte nötigen, die ihre gestalterische Freiheit einengen: Lernlandschaften, Aufgabenverzicht, Pensengestaltung, Schülerzuweisung, etc. Leitbilder können so zu einem Machtinstrument in den Händen der Schulleitung werden und zu Unstimmigkeiten im Kollegium führen.

> *Leitvorstellungen auf einer derart überhöhten Ebene können deshalb ihr Ziel einer «corporate identity» nur schwer erfüllen, weil sie in dieser abstrakten Form nicht realistisch sind.*

Im Unterschied zu den vorher erwähnten Ordensregeln fällt auf, dass die Maximen für Schulen Visionen darstellen, die, gemessen an den Realitäten des Schulalltags, sehr allgemein und recht utopisch erscheinen. Sie zeichnen ein Bild, das ideale Verhältnisse supponiert, jedoch keine konkreten Anweisungen und Verhaltensregeln enthält im Sinne von: Was tun wir, wenn sich Jugendliche beschimpfen, wenn Lehrpersonen in der Hitze des Gefechts ausfällig werden, wenn Lehrpersonen Schwierigkeiten haben im Unterricht, wenn die Leistungsresultate schlecht ausfallen, wenn sich Kinder verweigern, wenn Eltern das Gespräch ablehnen, etc.? Wie genau verwirklichen wir die angestrebten Ideale? Wozu verpflichten wir uns im Einzelnen?

Leitvorstellungen auf einer derart überhöhten Ebene können deshalb ihr Ziel einer «corporate identity» nur schwer erfüllen, weil sie in dieser abstrakten Form nicht realistisch sind. Sie bleiben letztlich totes Papier, eine Leerlaufmaschine à la Tinguely. Das erklärt auch die Kurzlebigkeit der Leitbilder. Alle paar Jahre tauchen externe Beraterinnen oder Berater auf, die mit dem Kollegium in langen Diskussionen Leitbilder überarbeiten und neue Gesichtspunkte aufnehmen müssen. Wie Tinguelys Maschinen erzeugen sie Klappern und Rauschen, aber nicht viel mehr. Es fragt sich wirklich, ob das jeweilige Resultat den Aufwand

lohnt.

(1) ardo-Puhlmann, Margaret; Bischoff, Stefanie; Betz, Tanja: Leitbilder. Systematisierungen und begriffliche Klärungen aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. Frankfurt am Main : Goethe-Universität 2016, 30 S. – (Educare working paper; 3) – URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-201184 –

DOI: 10.25656/01:20118