

Kompetenzbeschreibungen zum Anforderungsprofil Schulleiterinnen und Schulleiter

Stand: 06.2019



Baden-Württemberg
Ministerium für Kultus, Jugend und Sport

Inhaltsverzeichnis

	Einleitung	3
	Kompetenzbegriff	4
1	Sachkompetenz	5
1.1	Fachkompetenz (Pädagogik, Didaktik und Methodik)	6
1.2	Normenkompetenz (Werte, Gesetze, sonstige Regelungen)	7
1.3	Bildungspolitische Kompetenz	8
1.4	Managementkompetenz	9
1.5	Systemkompetenz	10
1.6	Diversitätskompetenz (Sachkompetenz)	11
1.7	Arbeitsmethodenkompetenz	12
2	Sozialkompetenz	13
2.1	Kommunikations-, Konflikt- und Kritikkompetenz	14
2.2.	Innovations- und Veränderungskompetenz	16
2.3	Motivationskompetenz	17
2.4	Teamkompetenz	18
2.5	Rollenkompetenz	19
2.6	Diversitätskompetenz (Sozialkompetenz)	20
2.7	Integrationskompetenz	21
2.8	Repräsentationskompetenz	22
3	Personalkompetenz	23
3.1	Selbststeuerungskompetenz	24
3.2	Selbstreflexionskompetenz	25
3.3	Selbstorganisationskompetenz	26
3.4	Ambiguitätskompetenz	27
4	Literatur	



Einleitung

Die im Anforderungsprofil Schulleiterinnen und Schulleiter genannten Kompetenzen sind hier im einzelnen beschrieben. Vorangestellt ist den Kompetenzbeschreibungen eine Erläuterung des zu Grunde liegenden Kompetenzbegriffs, die sich so auch im Anforderungsprofil Schulleiterinnen und Schulleiter findet. Bewusst wird auf eine enge und starre Definition der Kompetenzen verzichtet, vielmehr verdeutlichen die Beschreibungen zentrale Aspekte der Kompetenzen, die für das Handeln einer Schulleiterin / eines Schulleiters von großer Bedeutung sind. Situative Konkretisierungen sind dadurch möglich. Die Einzelkompetenzen stehen in unterschiedlichen Wechselwirkungen miteinander. Diese Wechselwirkungen sind gekennzeichnet z. B. durch Komplementarität, durch Überschneidungen oder auch durch ein Spannungsfeld. Deshalb werden am Ende jeder Beschreibung die Kompetenzen aufgeführt, die einen engen Bezug zu der beschriebenen aufweisen.

Auch auf das Formulieren von Indikatoren zu den Kompetenzen wird an dieser Stelle bewusst verzichtet: Je nach Anwendungssituation (z. B.: Entwicklungs-Assessment-Center für an Schulleitungsaufgaben Interessierte, Besetzungsverfahren, Probezeitbegleitung) sollten situativ angemessene Indikatoren entwickelt werden.

Ansprechpartner zum Anforderungsprofil Schulleiterinnen und Schulleiter ist im Kultusministerium das Referat 13.



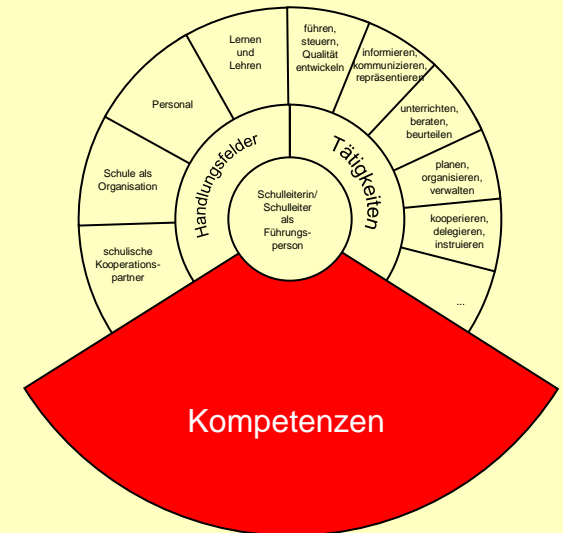
Kompetenzen

Führungskompetenz umfasst die Summe aller Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Einstellungen und Haltungen, die erforderlich sind, um eine Schule erfolgreich zu leiten. Sie wird nach einem gängigen Modell zur Beschreibung beruflicher Handlungskompetenz in die drei Dimensionen Sach-, Personal- und Sozialkompetenz mit jeweils weiteren Einzelkompetenzen differenziert. Obwohl begrifflich differenziert, enthalten die Kompetenzen bei jeder Tätigkeit in jedem Handlungsfeld alle drei Dimensionen gleichermaßen.

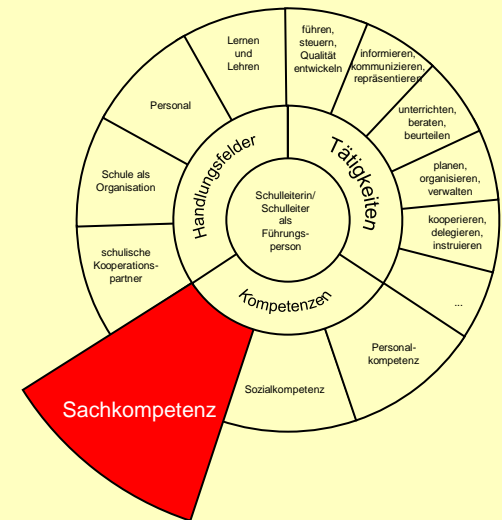
Kompetenzen im hier verwendeten Sinne

- basieren auf Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen
- sind durch verinnerlichte Werte geprägt
- durch Erfahrungen konsolidiert
- durch das Wollen realisiert
- und zeigen sich in konkretem Verhalten.

(Erpenbeck 2010, S. 51; vgl. auch: Anforderungsprofil Schulleiterinnen und Schulleiter).



1 Sachkompetenz



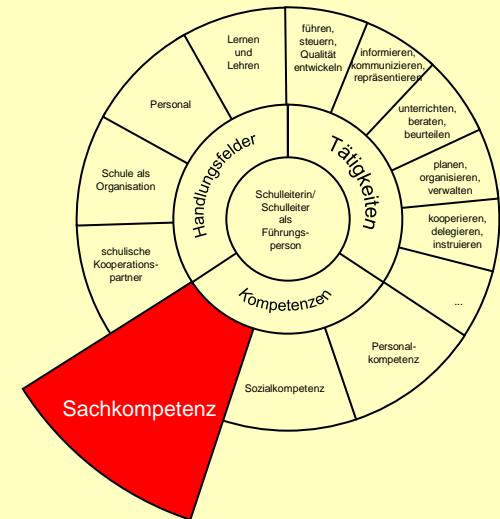
1.1 Fachkompetenz (Pädagogik, Didaktik und Methodik)

Fachkompetenz

umfasst alle Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich der Pädagogik, Didaktik und Methodik. Hierbei geht es nicht nur um die Möglichkeit, auf der Grundlage dieser Kompetenz einen guten eigenen Unterricht und alle pädagogischen Elemente des Schullebens zu gestalten, vielmehr schließt es vor allem ein, begründete Steuerungsentscheidungen in Bezug auf diese Dimensionen zur nachhaltigen Qualitätsentwicklung und –sicherung treffen und dafür erfolgreich um Akzeptanz werben zu können.

Darüber hinaus ist die Fachkompetenz solide Grundlage bei diversen Benotungs- bzw. Beurteilungsanlässen (Schülerinnen und Schüler sowie Lehrerinnen und Lehrer).

Bezug vor allem zu: Managementkompetenz, Sozialkompetenzen



1.2 Normenkompetenz (Werte, Gesetze, sonstige Regelungen)

Normenkompetenz

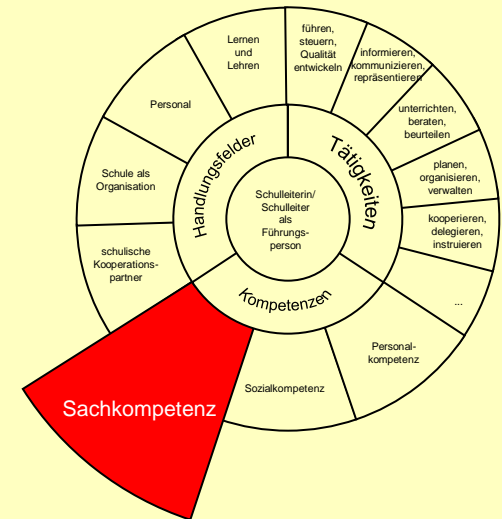
beinhaltet die Kenntnis über Gesetze und sonstige Regelungen, die es ermöglicht, den rechtlichen Rahmen einzuhalten und gleichzeitig die Handlungsspielräume zielführend zu nutzen. Dabei ist es nicht erforderlich, die Vorgaben im Einzelnen zu kennen. Wichtig ist vor allem, sich die notwendigen Informationen effizient beschaffen und begründet entscheiden zu können, wann z. B. eine Rechtsberatung erforderlich ist und wer diese ggf. innerhalb des Systems professionell leisten kann. Zentrale Rechtsbereiche sind z. B.: Schul- und Beamtenrecht, Datenschutz und Urheberrecht, Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Beurteilen zu können, wann in einer Situation im juristischen Sinne Regelungs- oder Handlungsbedarf besteht und zu wissen, wer hierfür zuständig ist, ist ebenfalls ein Bereich der Normenkompetenz.

Darüber hinaus beinhaltet diese Kompetenz, gesellschaftliche, ggf. auch divergierende Werte zu kennen und sich über das eigene Wertesystem bewusst zu sein.

Auch verfügen Führungspersonen über einen differenzierten, inhaltlich fundierten und reflektierten Loyalitätsbegriff.

Bezug vor allem zu: Rollenkompetenz, Systemkompetenz, Diversitätskompetenz, Ambiguitätskompetenz



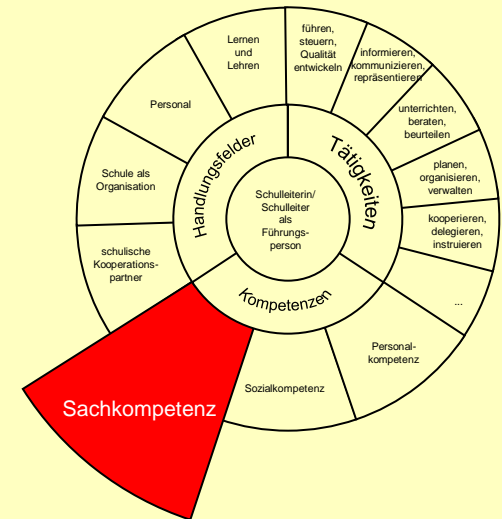
1.3 Bildungspolitische Kompetenz (zentrale Ziele und Inhalte)

Bildungspolitische Kompetenz

beinhaltet, über die zentralen bildungspolitischen Ziele und Programme informiert zu sein und antizipieren zu können, inwiefern diese Auswirkungen auf die eigene Organisation haben.

Zu aktuellen bildungspolitischen Fragestellungen kann man argumentativ Stellung beziehen.

Bezug vor allem zu: Systemkompetenz



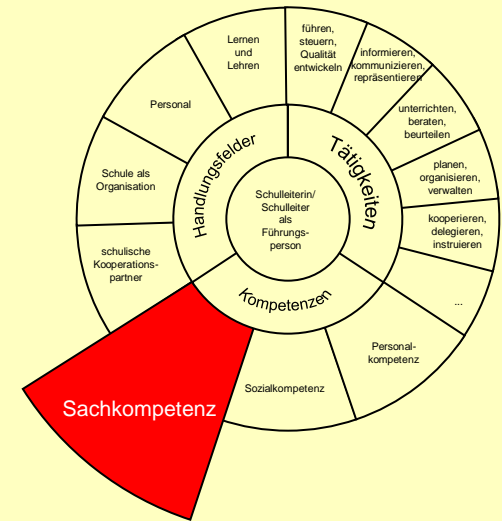
1.4 Managementkompetenz (Führungstheorie und –konzepte, Qualitätsmanagement)

Managementkompetenz

ist die Fähigkeit, auf der Grundlage gängiger und geltender Führungstheorien und –konzepte eine Organisation zielgerichtet zu steuern und zu leiten. Neben dem sicheren Umgang mit Instrumenten des kooperativen und situativ-partizipativen Führungsstils gehören hierzu insbesondere vertiefte Kenntnisse in den Bereichen Veränderungs-, Qualitäts- und Personalmanagement.

Wesentliche Grundlage ist ein positives Menschenbild.

Bezug vor allem zu: Rollenkompetenz, Sozialkompetenzen, Personalkompetenzen

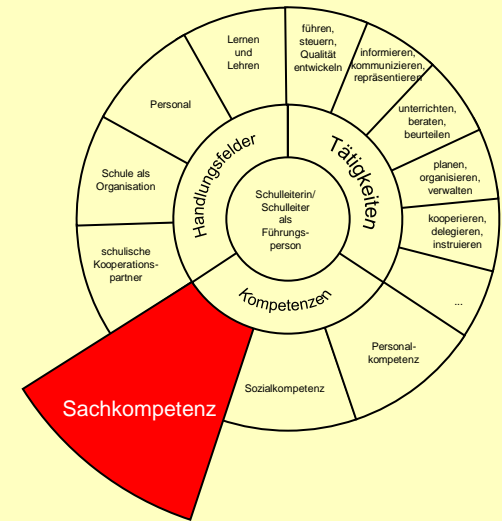


1.5 Systemkompetenz (Unterstützungssystem, außerschulische Partner, schulische Kooperationspartner)

Systemkompetenz

benennt die Kenntnisse und Fähigkeiten, die es einer Person ermöglichen, mit den Rahmenbedingungen und Akteuren eines komplexen Gesamtsystems konstruktiv umzugehen. Dazu gehört, die Rolle der eigenen Organisation innerhalb des Systems zu kennen und zu akzeptieren sowie um Zusammenhänge und Wechselwirkungen zu wissen. Situationsspezifisch werden die systemischen Zusammenhänge analysiert und die Folgen von Entscheidungen sowohl für die eigene Organisation als auch für die anderen Systemakteure und das Gesamtsystem soweit möglich antizipiert. Dies bietet die Grundlage für zielführendes systemisches Handeln, sodass sowohl die eigene Organisation als auch das System insgesamt angemessen Berücksichtigung findet.

Bezug vor allem zu: Rollenkompetenz, Normenkompetenz, Repräsentationskompetenz



1.6 Diversitätskompetenz

Diversitätskompetenz (Sachkompetenz)

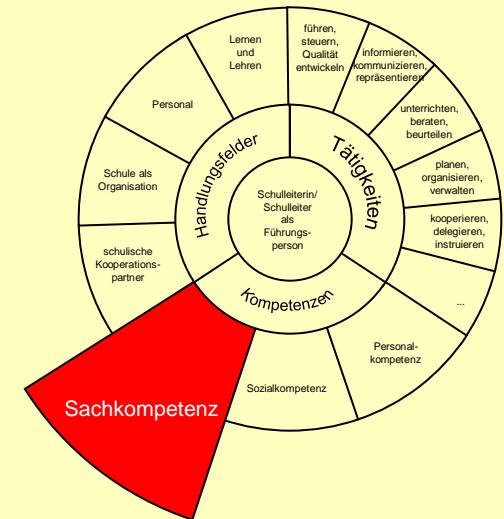
beinhaltet alle Kenntnisse, die es ermöglichen, mit Vielfalt und Unterschiedlichkeit bewusst, ressourcenorientiert und konstruktiv umzugehen.

Insbesondere zählen hierzu Kenntnisse über die Spezifika strukturell besonderer Personengruppen (z. B. Wissen über Kulturen, Religionen, Lebensgewohnheiten, körperliche Besonderheiten und daraus resultierende Erfordernisse u. ä.) sowie über wissenschaftlich fundierte und gesellschaftlich relevante Konzepte und Modelle zum Thema: Umgang mit Vielfalt.

Der aktive und positive Umgang mit Vielfalt und Unterschiedlichkeit bezieht sich zum einen auf Schülerinnen und Schüler, zum anderen auch auf alle anderen Personengruppen, die am Schulleben beteiligt sind, und ist damit ein Grundprinzip schulischen Handelns.

Wesentlich ist eine positive Grundhaltung.

Bezug vor allem zu: Fachkompetenz, Diversitätskompetenz im Bereich Sozialkompetenz, Ambiguitätskompetenz



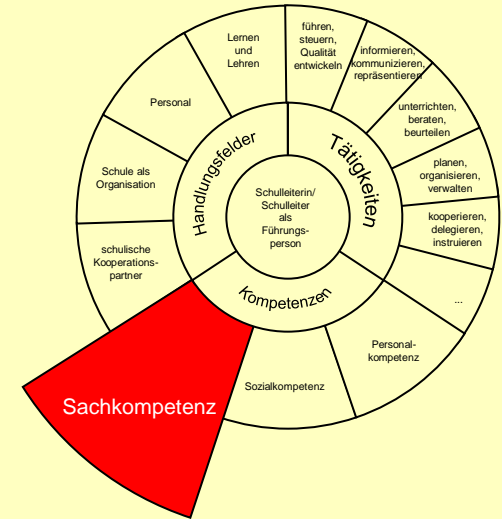
1.7 Arbeitsmethodenkompetenz

Arbeitsmethodenkompetenz

umfasst die Fähigkeit, bei der Bearbeitung von Aufgaben planvoll vorzugehen sowie verschiedene Methoden zur Bearbeitung von Aufgaben und Problemstellungen zu kennen, zu beherrschen und angemessen einzusetzen.

Auch gehört die Fähigkeit dazu, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden, relevante Informationen herauszuarbeiten, zu analysieren und sachlogisch richtige Schlussfolgerungen zu ziehen.

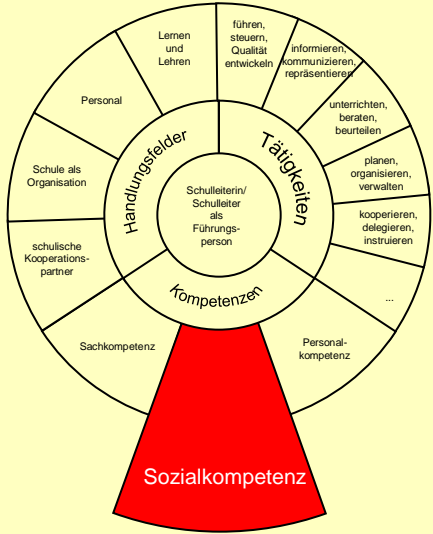
Die Fähigkeit, Informationen zielgruppenspezifisch aufzubereiten und auch moderne Medien systemkonform auszuwählen, einzusetzen und effizient zu nutzen, sind weitere wichtige Aspekte.



Bezug vor allem zu: Normenkompetenz, Kommunikationskompetenz, Selbststeuerungskompetenz, Selbstreflexionskompetenz



2 Sozialkompetenz



2.1 Kommunikations-, Konflikt- und Kritikkompetenz

Kommunikationskompetenz

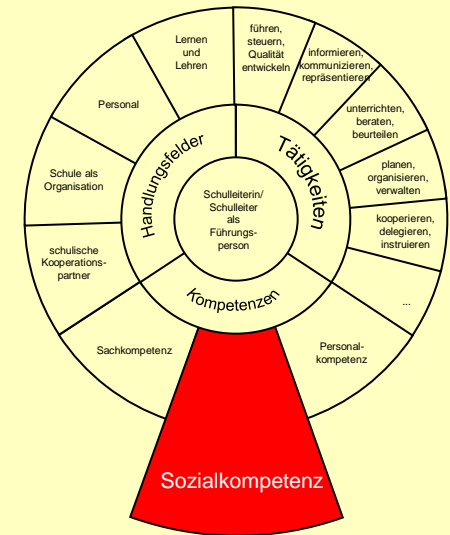
ist die Fähigkeit und Bereitschaft, sich verbal und nonverbal mit anderen zu verständigen. Dazu gehört, Botschaften zu senden und zu empfangen, sie zu übersetzen und unterschiedliche Perspektiven abzugleichen, um zu einer Verständigung zu kommen. Transparenz wird als wesentliches Kriterium für gelingende Kommunikation anerkannt. Empathiefähigkeit und die Fähigkeit zum Perspektivwechsel sind ebenfalls wesentliche Grundlagen. Kommunikation wird als Prozess verstanden, der zur konstruktiven Beziehungsgestaltung und zum Finden von Lösungen dient.

Informationen werden den Beteiligten und Betroffenen systematisch und rechtzeitig zur Verfügung gestellt.

Wesentliche Kommunikationsanlässe sind insbesondere

- informelle Gespräche, Schüler- und Elterngespräche, Mitarbeitergespräche
- Besprechungen, Konferenzen, Sitzungen
- Beratungs- und Beurteilungsgespräche; Bewerbungsgespräche
- Informationsweitergabe
- Beauftragungen, Auftragsklärungen und Instruktionen
- Verhandlungen
- Reden, Ansprachen und Präsentationen

Bezug vor allem zu: Rollenkompetenz, Systemkompetenz, Selbstreflexionskompetenz



2.1 Kommunikations-, Konflikt- und Kritikkompetenz

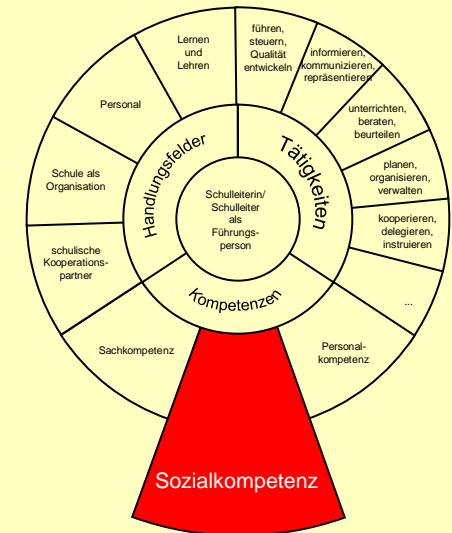
Konflikt- und Kritikkompetenz

ist die Fähigkeit, Konflikte frühzeitig zu erkennen und diese wertschätzend, konstruktiv und offen anzusprechen sowie mit Kritik professionell und lösungsorientiert umzugehen.

Konfliktursachen werden analysiert, das Veränderungspotenzial formuliert und Lösungsperspektiven eröffnet.

Es besteht die Bereitschaft, Lösungsstrategien kooperativ zu entwickeln und so Akzeptanz zu erwirken.

Auf geäußerte Kritik wird konstruktiv reagiert, sie wird sachlich bewertet; das eigene Verhalten wird daraufhin überdacht und ggf. geändert. Die eigene emotionale Betroffenheit wird angemessen kontrolliert.



Bezug vor allem zu: Rollenkompetenz, Kommunikationskompetenz, Selbstreflexionskompetenz



2.2 Innovations- und Veränderungskompetenz

Innovations- und Veränderungskompetenz

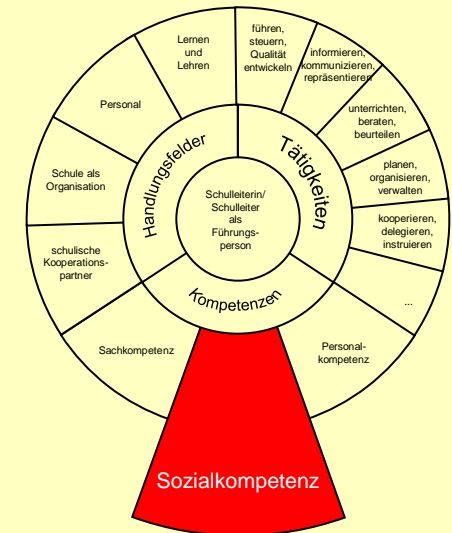
ist die Fähigkeit innovative Impulse entweder wahrzunehmen und aufzugreifen oder zu generieren sowie kontextbezogen umzusetzen. Dies schließt ein, erfolgreich um Akzeptanz für programmatische und tiefgreifende Veränderungen werben zu können sowie Maßnahmen zur Umsetzung kooperativ zu entwickeln und durchzuführen.

Einwände werden ernstgenommen. Bedenken und Ängste werden aufgenommen, ohne dass eine grundsätzliche Ablehnung Veränderungen gegenüber akzeptiert würde. Entscheidungen, die auf Leitungsebene zu fällen sind, werden zu gegebener Zeit getroffen, sodass für alle Beteiligten bzw. Betroffenen Planungssicherheit besteht.

Ein weiterer zentraler Aspekt dieser Kompetenz ist es, mit unvorhersehbaren, ggf. kurzfristigen Veränderungen flexibel umgehen zu können.

Wesentlich ist die Haltung, neuen Situationen zuversichtlich zu begegnen.

Bezug vor allem zu: Managementkompetenz, Kommunikationskompetenz, Motivationskompetenz, Personalkompetenzen



2.3 Motivationskompetenz

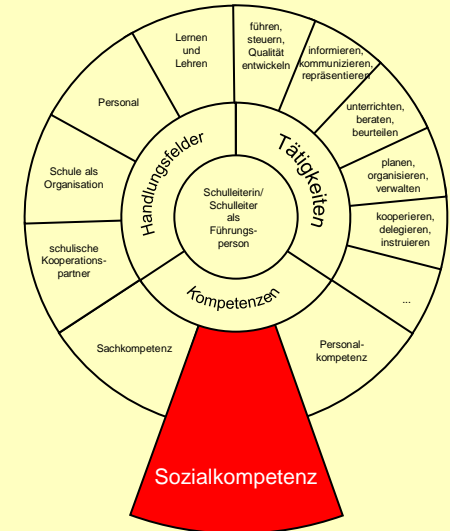
Motivationskompetenz

ist die Fähigkeit, die Beteiligten für das Erreichen gemeinsamer Ziele zu gewinnen und ihr Engagement dafür zu fördern.

Dazu gehört, erreichbare Ziele zu setzen, die erforderliche Unterstützung sicher zu stellen, erbrachte Leistungen anzuerkennen und im Falle eines Misserfolgs Ursachen sachbezogen und lösungsorientiert zu analysieren.

Wesentlich ist eine wertschätzende Grundhaltung.

Bezug vor allem zu: Managementkompetenz, Kommunikationskompetenz, Personalkompetenzen



2.4 Teamkompetenz

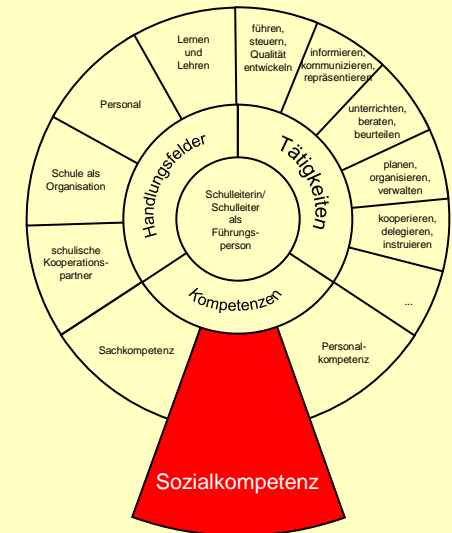
Teamkompetenz

weist die Fähigkeit aus, Teams wirksam in ihrer Arbeit und Entwicklung zu unterstützen bzw. sie zu leiten.

Dazu gehört die Fähigkeit, Ziele eindeutig und verständlich zu formulieren, die Ressourcen der Teammitglieder zu erkennen, zu würdigen und nutzbar zu machen, sowie die Fähigkeit und die Bereitschaft Aufgaben und Verantwortung zu delegieren, ggf. alternative Vorgehensweisen zu akzeptieren und zu unterstützen.

Zur Aufgabe der Teamleitung gehört es, Rollenfixierungen im Team vorzubeugen, die Vorgehensweise des Teams kooperativ zu planen, Teilaufgaben zu delegieren und gleichzeitig die Verantwortung für den Gesamtprozess zu übernehmen.

Auch die Fähigkeit, Teams kriterienorientiert (Zuständigkeiten, Kompetenzen, Arbeitsfähigkeit und Wirksamkeit) professionell zu bilden, ist ein wesentlicher Aspekt dieser Kompetenz.



Bezug vor allem zu: Managementkompetenz, Systemkompetenz, Rollenkompetenz, Kommunikations-, Konflikt- und Kritikkompetenz



2.5 Rollenkompetenz

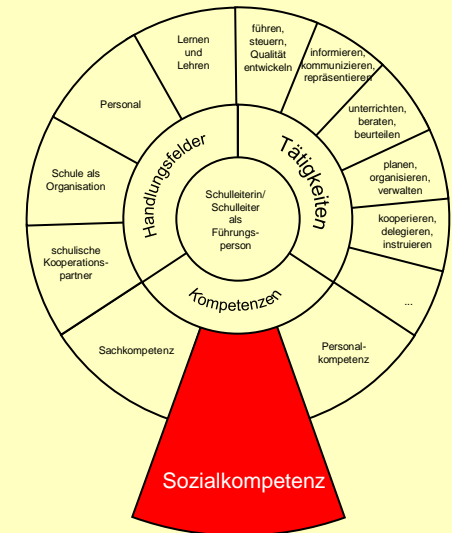
Rollenkompetenz

ist die Fähigkeit, mit den Erwartungen an die je auszufüllende Rolle sicher und angemessen umzugehen. Die Erwartungen an die eigene Rolle sind bekannt. Es wird transparent gemacht und ggf. begründet, welche Erwartungen nicht erfüllt werden.

Inter- und Intrarollenkonflikte werden wahrgenommen und lösungsorientiert analysiert. Mit ggf. divergierenden Erwartungen anderer Rollenträger wird dabei ebenso aktiv umgegangen wie mit dem Spannungsfeld, das aus unterschiedlichen eigenen Rollen resultiert (z. B. berufliche vs. private Rolle).

Die Kompetenz setzt ein reflektiertes und differenziertes Rollenbewusstsein voraus, das in konkretem Verhalten deutlich wird. In der Leitungsrolle werden situationsangemessen Entschlusskraft, Durchsetzungsvermögen und Entscheidungsfreude ebenso deutlich wie die Bereitschaft und die Fähigkeit, zu kooperieren und tragfähige Kompromisse zu schließen.

Bezug vor allem zu: Systemkompetenz, Normenkompetenz, Kommunikationskompetenz, Konflikt- und Kritikkompetenz



2.6 Diversitätskompetenz

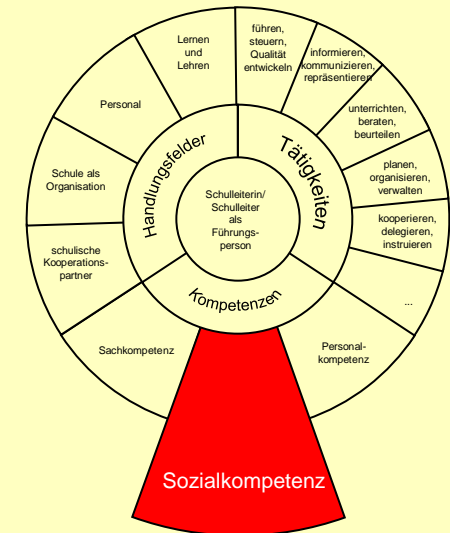
Diversitätskompetenz (Sozialkompetenz)

umfasst die Bereitschaft und die Fähigkeiten einer Person, mit Unterschiedlichkeiten bei Menschen konstruktiv umzugehen, das Potenzial, das in der Unterschiedlichkeit liegt, zu erkennen, und die daraus resultierenden Möglichkeiten zum Wohle der Einzelnen und der Gesamtheit zu nutzen.

Dimensionen von Unterschiedlichkeit sind z. B.: Geschlecht, soziale, ethnische bzw. kulturelle Herkunft, religiöse Zugehörigkeit, Alter, körperliche oder geistige Leistungsfähigkeit und Begabungen sowie unterschiedliche Einschränkungen oder Behinderungen.

Kern der Kompetenz ist es, die Teilhabe aller, unabhängig von unterschiedlichen Dispositionen, im optimalen Maße zu ermöglichen.

Bezug vor allem zu: Diversitätskompetenz im Bereich Sachkompetenz, Normenkompetenz, Systemkompetenz, Rollenkompetenz, Ambiguitätskompetenz



2.7 Integrationskompetenz

Integrationskompetenz

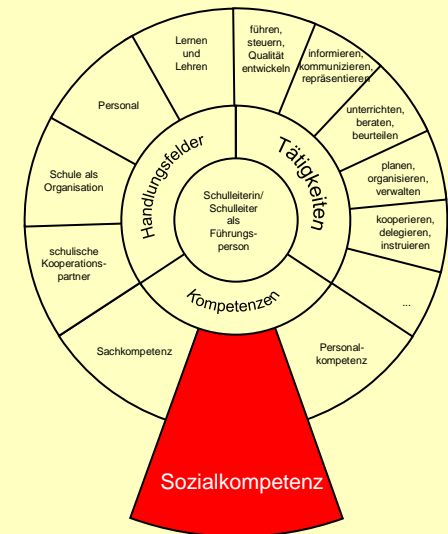
ist die Fähigkeit, unterschiedliche Strömungen, Ideen, Meinungen, Ausprägungen usw. konstruktiv unter einem übergeordneten Ziel zu vereinen.

Dabei wird der positive Wettbewerb um bestmögliche Wege und Maßnahmen begrüßt, eine destruktive Auseinandersetzung jedoch nicht akzeptiert.

Dies setzt die Fähigkeit voraus,

- einen Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozess so zu gestalten, dass übergeordnete gemeinsame Ziele definiert werden, bzw.
- zu vermitteln, dass in der heterogenen Zusammensetzung von Schülerschaft bzw. Kollegium eine große Chance für das Schulleben insgesamt liegt.

Bezug vor allem zu: Diversitätskompetenz (Sach- und Sozialkompetenz), Kommunikations-, Konflikt- und Kritikkompetenz, Ambiguitätskompetenz



2.8 Repräsentationskompetenz

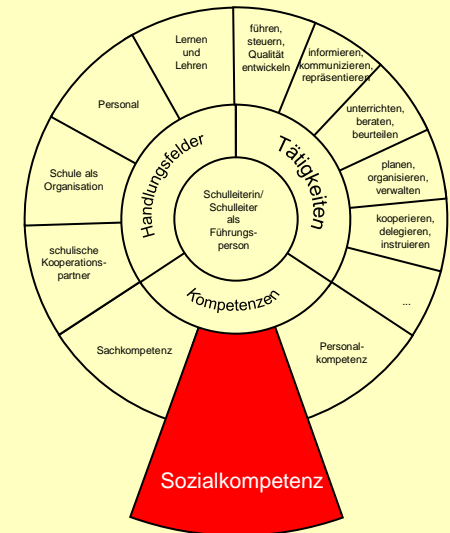
Repräsentationskompetenz

ist die Fähigkeit, die Schule nach innen und nach außen würdig und erfolgreich zu vertreten.

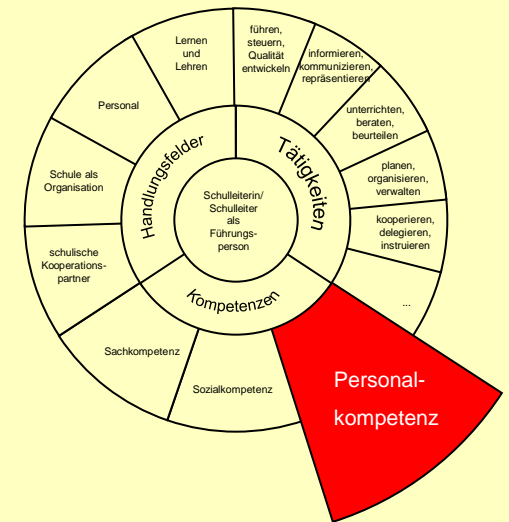
Dazu gehört es insbesondere, zu den außerschulischen Partnern und den innerschulischen Kooperationspartnern tragfähige Beziehungen aufzubauen und zu pflegen, sodass die Schule als zuverlässiger und verlässlicher Partner wahrgenommen wird.

Darüber hinaus beinhaltet es die Fähigkeit, bei offiziellen Anlässen sowie in der Öffentlichkeit als Repräsentantin / Repräsentant angemessen aufzutreten.

Bezug vor allem zu: Systemkompetenz, Rollenkompetenz, Kommunikationskompetenz



3 Personalkompetenz

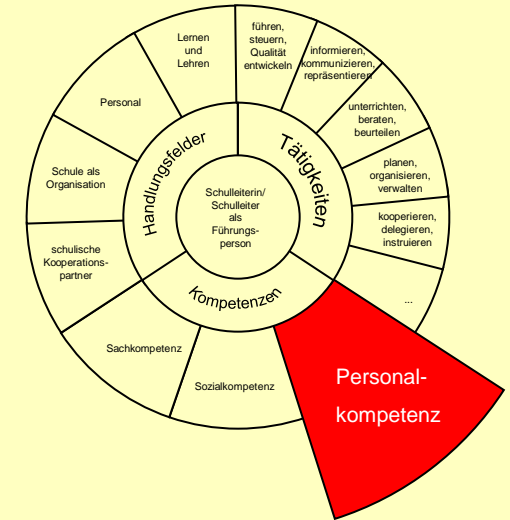


3.1 Selbststeuerungskompetenz

Selbststeuerungskompetenz

ist die Fähigkeit, das eigene Handeln kontinuierlich auf neue Erfordernisse abzustimmen. Ein hohes Maß an Lernbereitschaft und –fähigkeit ist dafür Voraussetzung.

Neue Informationen werden verarbeitet und führen ggf. zu einer Nachsteuerung des ursprünglich geplanten Vorhabens, ohne übergeordnete Ziele oder das Ganze aus dem Blick zu verlieren. Dies schließt die Ebene der inhaltlichen Gestaltung des Schullebens ebenso ein wie die Gestaltung von Beziehungen. Ein personen- und situationsangemessenes flexibles Agieren und Reagieren ist dafür Kennzeichen.



Bezug vor allem zu: Arbeitsmethodenkompetenz, Kommunikationskompetenz, Selbstreflexionskompetenz

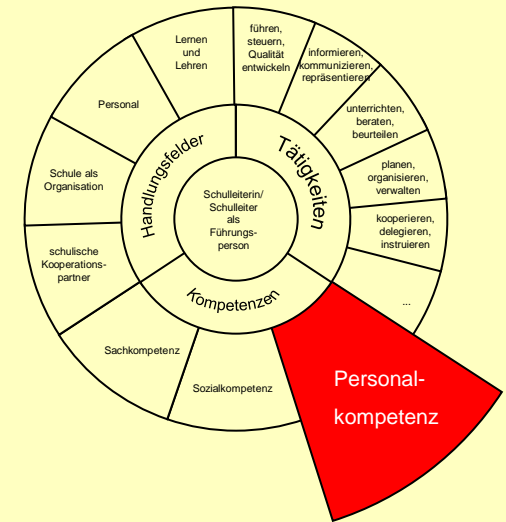


3.2 Selbstreflexionskompetenz

Selbstreflexionsfähigkeit

ist die Fähigkeit, eigene Werthaltungen, Gefühle und persönliches Verhalten sowie dessen Wirkung zu reflektieren, sich selbstkritisch zu distanzieren und eigene Anteile in sozialen Kontexten zu erkennen.

Bezug vor allem zu: Konflikt- und Kritikkompetenz, Selbststeuerungskompetenz



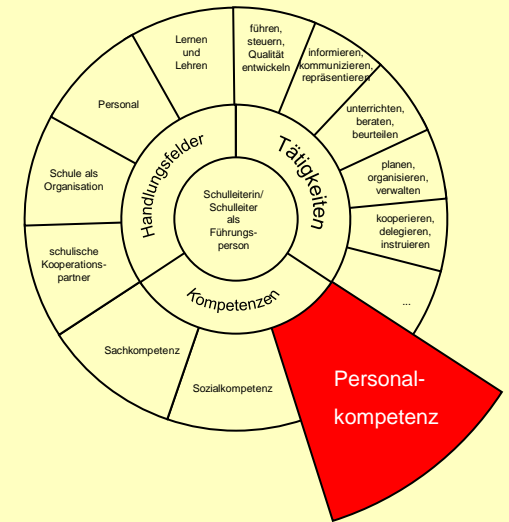
3.3 Selbstorganisationskompetenz

Selbstorganisationskompetenz

ist die Fähigkeit, die vielfältigen Tätigkeiten so zu organisieren, dass die jeweiligen Aufgaben pünktlich und in erforderlicher Weise erledigt sind.

Treffsicher zu priorisieren ist dabei ebenso wichtig wie unterscheiden zu können, was selbst erledigt und was delegiert werden muss. Ein effizientes Zeitmanagement ist ein weiterer wichtiger Bestandteil.

Die Balance zu finden zwischen der Erledigung kurzfristiger und aktueller Aufgaben einerseits und der Hinwendung zu mittel- bzw. langfristigen Vorhaben andererseits ist ebenfalls zentrales Merkmal dieser Kompetenz.



Bezug vor allem zu: Arbeitsmethodenkompetenz, Selbststeuerungskompetenz

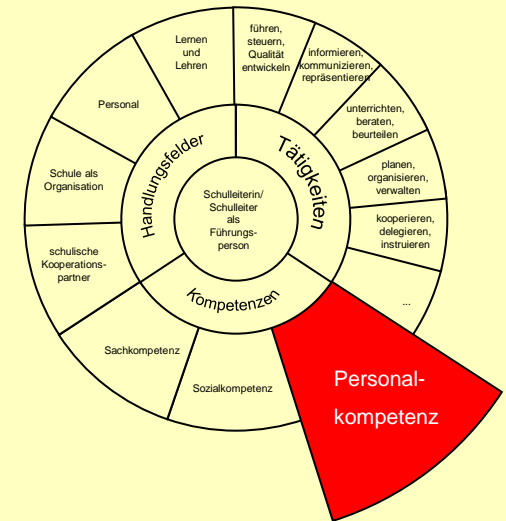


3.4 Ambiguitätskompetenz

Ambiguitätskompetenz

umfasst die Fähigkeit, Fremdes, Widersprüchliches und Vieldeutiges zur Kenntnis zu nehmen, tolerieren und ggf. integrieren zu können. Dies erfordert die Fähigkeit, zu den eigenen, z. B. sozial oder kulturell geprägten mentalen Modellen Distanz einzunehmen. Unabhängig von eigenen inneren mentalen Modellen gelingt es, andere und fremde Urteile und daraus resultierende Verhaltensweisen zu akzeptieren und als "anders" wahrzunehmen, ohne diese abzuwerten. Ein hohes Maß an Ambiguitätstoleranz erfordert komplementär klare, bewusste und reflektierte Toleranzgrenzen. Beide Aspekte zusammen bilden die Ambiguitätskompetenz.

Bezug vor allem zu: Diversitätskompetenz als Sach- und als Sozialkompetenz, Rollenkompetenz



4 Literatur

Literatur

- **Erpenbeck, John:** Werte als Kompetenzkerne, in: Schweizer, G. u.a. (2010): Wert und Werte im Bildungsmanagement, Bielefeld

Tätigkeiten

...

