

Kompetenzprofil für Schulleitungen in Hessen¹

Der dem vorliegenden Kompetenzprofil zugrundeliegende Kompetenzbegriff fokussiert als Befähigungsmerkmale solche Dispositionen, die für die Bewältigung der vielseitigen Schulleitungsaufgaben besonders nötig und förderlich sind, und die auch erlernt und durch Übung vertieft werden können. Sie basieren auf Haltungen, die in besonderer Weise Handlungsbereitschaft aktivieren und in Verbindung mit fachlichen und methodischen Kenntnissen zu verantwortlich gestaltendem Schulleitungshandeln führen sollen.

I. Personale Kompetenz

Selbstreflexion	die Fähigkeit, das eigene Denken und Handeln zu beobachten und zu beurteilen, und dabei eigene Interessen, Motivationen und Bedürfnisse, auch in den Beziehungen zu anderen, wahrzunehmen
Selbstmanagement	die Fähigkeit, das eigene Handeln selbstorganisiert und eigenverantwortlich zu gestalten
Lernfähigkeit	die Fähigkeit, sich gern und mit Einsatz in neuartige, auch unübersichtliche Sachverhalte einzuarbeiten und nachhaltig zu lernen, sowie sich dafür selbstverantwortlich Informationen zu beschaffen und zu filtern
Resilienz	die Fähigkeit, sich nach dem Erleben von belastenden Herausforderungen wieder zu stabilisieren; psychische Widerstandsfähigkeit
Belastbarkeit	die Fähigkeit, unter äußerem und innerem Stress zu handeln, über längere Zeit ein hohes Arbeitspensum zu bewältigen
Rollenklarheit	die Fähigkeit, spezifische Rollen und ihre Denk- und Handlungsmuster zu reflektieren, sich des eigenen Rollenverhaltens und der Rollenerwartungen des Umfelds bewusst zu sein, die eigene Rolle von denen anderer Rollenträger abgrenzen zu können sowie jederzeit rollenkonform zu handeln
Ambiguitätstoleranz	die Fähigkeit, in Begegnungen Widersprüchlichkeiten, eigene Unsicherheiten oder auch Fremdheit wahrzunehmen und auszuhalten
Ganzheitliches Denken	die Fähigkeit, bei der Betrachtung einer komplexen Situation Simplifizierungen zu vermeiden und unterschiedliche Faktoren und Sichtweisen zu berücksichtigen
Anpassungsfähigkeit	die Fähigkeit, auf veränderte oder sich ändernde Gegebenheiten angemessen zu reagieren und das eigene Verhalten entsprechend auszurichten

¹ Stand 21.01.2022

II. Soziale und kommunikative Kompetenz

Kommunikationsfähigkeit	die Fähigkeit, transparente Kommunikationsstrukturen herzustellen; die Fähigkeit, einen aufeinander bezogenen, offenen, klaren und wertschätzenden Austausch aufzunehmen und aufrechtzuerhalten, in dem die Gesprächspartner ihre Einstellungen, Ideen und Handlungsabsichten einander näherbringen und eine Verständigung miteinander anstreben
Teamfähigkeit	die Fähigkeit, gemeinsam mit anderen zielorientiert und koordiniert zu handeln, dabei die eigene Kompetenz und Arbeitsleistung für die Erreichung gemeinsamer Ziele einzusetzen, sowie die Fähigkeiten und Erfahrungen anderer in das gemeinsam getragene Handlungskonzept zielgerichtet miteinzubeziehen, und das erzielte Ergebnis gemeinsam nach außen zu vertreten
Kooperationsfähigkeit	das Vermögen zur sozialen Zusammenarbeit mit dem Leitungsteam, den schulischen Gremien sowie außerschulischen Partnern; das bezieht die Fähigkeit ein, aus einzelnen Personen (zumindest zeitweilig) eine sich gegenseitig ergänzende, unterstützende, handlungsbereite und anderen gegenüber aufgeschlossene Gemeinschaft zu gestalten
Konfliktlösungsfähigkeit	die Fähigkeit, Konflikte zielorientiert und beharrlich zu bearbeiten, die Anzeichen konfliktträchtiger Situationen zu erkennen, Meinungsunterschiede und verschiedene Interessenlagen offen und sachlich anzusprechen, transparent zu machen und auf eine Lösung hinzuwirken, welche von allen Beteiligten mitgetragen werden kann
Kritikfähigkeit	die Fähigkeit, Kritik am eigenen Handeln als wichtiges Signal zu verstehen, sie grundsätzlich wertschätzend entgegenzunehmen, sie auf ihren sachlichen Kern hin zu prüfen und angemessen zu reagieren, sowie bei wohlbegründeten Einwänden gegebenenfalls auch das eigene Handeln neu auszurichten
Beziehungsmanagement	die Fähigkeit, Arbeits- und persönliche Beziehungen gleichwütig, resonant und unterstützend zu gestalten
Beratungsfähigkeit	die Fähigkeit -- unter Wahrung einer professionellen Distanz -- auf Menschen in verschiedenen Problemlagen einzugehen, ihre Interessen und Bedürfnisse zu erkennen, sie sach- und personenbezogen zu beraten und mit ihnen Lösungswege zu erarbeiten
Empathie	die Fähigkeit, sich in Begegnungen in sein Gegenüber hineinzusetzen

III. Handlungs- und Methodenkompetenz

Entscheidungsfähigkeit	die Fähigkeit, auf der Grundlage von Sachkenntnis auch in unübersichtlichen, dynamischen Situationen sachbezogen und in einem angemessenen zeitlichen Rahmen zwischen den vorhandenen Alternativen unter Abwägung der möglichen Folgewirkungen zu wählen und danach zu handeln
Innovationsfähigkeit	die Fähigkeit, sowohl aufgrund äußerer Rahmenbedingungen als auch aufgrund selbst erkannten Veränderungsbedarfs die gewohnten Verhaltensweisen und übernommenen Aufgaben in Frage zu stellen, neue zu entwickeln, sowie aus eigenem Antrieb Impulse zu setzen und Veränderungsprozesse voranzubringen
Konzeptionsstärke	die Fähigkeit, sachlich gut begründet und unter Abwägung möglicher Folgewirkungen Handlungskonzepte zu entwickeln, sowie Prozesse zu ihrer Umsetzung zu planen und zu steuern
Konfluentes Leiten	die Fähigkeit, Aufgaben und Verantwortung sinnvoll auf mehrere Personen zu verteilen, dann aber auch wieder unter der eigenen Führung zusammenzubringen
Persistenz	die Fähigkeit, beharrlich, auch im Angesicht deutlicher Widerstände, auf der Basis von Sachkenntnis und nach Maßgabe eigener, wohlbegründeter Überzeugungen ein Ziel zu verfolgen
Gesunderhaltendes Leiten	die Fähigkeit, die Begrenztheit eigener und fremder Ressourcen zu erkennen und mit ihnen in einer Kohärenz stiftenden Art und Weise umzugehen
Diversitätskompetenz	die Fähigkeit, mit menschlicher Vielfalt förderlich im Sinne von Beziehungen und Prozessen umzugehen

IV. Sachkompetenzen

Pädagogische Kompetenz	... heißt, über Kenntnisse des aktuellen pädagogischen Diskurses zu verfügen, bildungspolitische Ziele und Programme zu kennen und in der Lage zu sein, diese umzusetzen sowie Inhalte auf der Grundlage des zur Verfügung stehenden Wissens zu vermitteln, Unterrichtsqualität zu beurteilen und Lehrkräfte zu beraten
Schul- und dienstrechtliche Handlungskompetenz	... heißt, im Leitungshandeln innerhalb der Schule sowie im Zusammenwirken mit der Schulaufsicht, den Schulträgern und mit externen Partnern über die notwendigen Kenntnisse zu Verwaltungsrecht, Arbeits- und Dienstrecht, die Rechte der Gremien, Schülerangelegenheiten und Elternrechte zu verfügen

Betriebswirtschaftliche Kompetenz	... heißt, pädagogisches und betriebswirtschaftliches Handeln in Einklang bringen zu können, sowohl bei der Planung und Organisation als auch bei der Durchführung von Bildungsangeboten
Medienkompetenz	... heißt, die Entwicklung der Medienlandschaft kritisch zu verfolgen und sich eine Offenheit für neue Medien zu bewahren, um auch diese als pädagogisches Mittel für die Unterrichts- und Schulentwicklung zu nutzen

Literaturhinweise

Anforderungs- und Kompetenzprofil für Schulleiterinnen und Schulleiter in Hessen. Hg. Hessisches Kultusministerium. Wiesbaden 2017.

Berufsbild Schulleitung: Vom Leiten und Verwalten zum Führen und Gestalten. Hg. Führungsakademie des Hessischen Kultusministeriums. Wiesbaden 2010.

Erpenbeck, John, Sven Grote und Werner Sauter. „Einführung“. Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Hgg. Von John Erpenbeck, Lutz von Rosenstiel u.a. 3., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart 2017. IX-XXXVIII.

Hessischer Referenzrahmen Schulqualität: Qualitätsbereiche, Qualitätsdimensionen und Qualitätskriterien. Hg. Hessisches Kultusministerium: Institut für Qualitätsentwicklung. Wiesbaden 2021.

Lemme, Martin, und Bruno Körner. „In Führung gehen!“ Neue Autorität in Haltung und Handlung: Ein Leitfaden für Pädagogik und Beratung. 2. Aufl. Heidelberg 2019. 161-193.

Standards für die Lehrerbildung: Bildungswissenschaften. Hg. Kultusministerkonferenz. Berlin 2019.

Huber, Stephan G., und Marius Schwander, „Das Kompetenzmodell für pädagogische Führung“, IN: Schule gemeinsam gestalten – Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung: Beiträge zu Leadership in der Lehrerbildung. Hg. Von Stephan G. Huber, Stiftung der Deutschen Wirtschaft, Robert Bosch Stiftung. Münster 2015. 17-51.

Rosa, Hartmut, Claus G. Buhren, Wolfgang Endres. Resonanzpädagogik und Schulleitung: Neue Impulse für die Schulentwicklung. Weinheim 2018.

Roth, Heinrich. Pädagogische Anthropologie. Bd. 2: Entwicklung und Erziehung. Hannover 1971.

Schulinterne Führungskräfte-Nachwuchsförderung: Ideen und Arbeitshilfen. 2. Aufl. Hg. Hessisches Kultusministerium: Amt für Lehrerbildung. Wiesbaden 2009.

Schulleitung: Professionelles Auftreten in neuer Rolle: Praxisnahe Einführung mit Arbeitshilfen. Hg. Vom Amt für Lehrerbildung. Frankfurt 2011.