



**Die Erwartungen an die Fähigkeiten von Schulleitungen sind hoch. Hier eine Übersicht über die 17 Kompetenzen\*, die Schulleiterinnen und Schulleiter mitbringen – oder sich aneignen sollten. Viel Raum für Fortbildungen also.**

**„F**ührungskompetenz“ umfasst zunächst alle Kenntnisse und Fähigkeiten, die erforderlich sind, um eine Schule erfolgreich zu leiten. Sie wird wiederum unterteilt in Sach-, Personal und Sozialkompetenz. Machen sich Schulleitungen hier ihre Stärken und Schwächen bewusst, können sie ganz gezielt an sich arbeiten.

#### SACHKOMPETENZ

■ **Fachkompetenz:** Mit einem umfassenden Wissen über Pädagogik, Didaktik und Methodik sollen Schulleitungen zur nachhaltigen Quali-

tätsentwicklung der Schule beitragen.

■ **Normenkompetenz:** Schulleitungen müssen über Gesetze und Regelungen Bescheid wissen, um den rechtlichen Rahmen einzuhalten und gleichzeitig Handlungsspielräume zu nutzen. Zu dieser Kompetenz gehört außerdem, sich über das eigene Wertesystem bewusst zu sein.

■ **Bildungspolitische Kompetenz:** Von Schulleitungen wird erwartet, über

bildungspolitische Ziele informiert zu sein, um antizipieren zu können.

■ **Managementkompetenz:** Um eine Schule zielgerichtet zu steuern, brauchen Schulleitungen Kenntnisse über gängige Führungskonzepte sowie Qualitäts- und Personalmanagement.

■ **Systemkompetenz:** Schulleitungen müssen die Rolle der eigenen Organisation innerhalb des Systems kennen und Wechselwirkungen einschätzen können.

■ **Arbeitsmethodenkompetenz:** Es ist wichtig, Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden zu können, relevante Informationen herauszuarbeiten sowie moderne Medien effizient zu nutzen.

#### PERSONALKOMPETENZ

■ **Kommunikationskompetenz:** meint die Fähigkeit, sich verbal und nonverbal mit anderen zu verständigen. Dabei gelten Transparenz, Empathiefähigkeit und die Fähigkeit zum Perspektivwechsel als Kriterien für gelingende Kommunikation.

■ **Konflikt- und Kritikkompetenz:** ist die Fähigkeit, Konflikte frühzeitig zu erkennen, sie konstruktiv anzusprechen sowie mit Kritik professionell umzugehen.

■ **Innovations- und Veränderungskompetenz:** ist die Fähigkeit, innovative Impulse entweder wahrzunehmen und aufzugreifen oder sie selbst zu setzen. Zu dieser Kompetenz gehören außerdem die Spontaneität, auf kurzfristige Veränderungen flexibel zu reagieren, sowie der Mut, tiefgreifende Veränderungen umzusetzen.

■ **Motivationskompetenz:** ist die Fähigkeit, alle Beteiligten für gemeinsame Ziele zu gewinnen und ihr Engagement dafür zu fördern. Wichtig ist es, dass Schulleiter erreichbare Ziele setzen und erbrachte Leistung anerkennen.

■ **Teamkompetenz:** meint die Fähigkeit, Teams wirksam in ihrer Arbeit zu unterstützen und sie anzuleiten – also die Stärken der einzelnen Teammitglieder zu erkennen, Aufgaben zu delegieren und gleichzeitig Verantwortung für den Gesamtprozess zu übernehmen.

■ **Diversitätskompetenz:** umfasst die Fähigkeit, mit Heterogenität konstruktiv umzugehen und die unterschiedlichen Potenziale von Menschen zu erkennen.

■ **Integrationskompetenz:** setzt voraus, unterschiedliche Ideen und Meinungen unter einem übergeordneten Ziel zu vereinen.

■ **Repräsentationskompetenz:** ist die Fähigkeit, die Schule nach innen und außen würdig zu vertreten. Dazu gehört es auch, Beziehungen zu außerschulischen Partnern aufzubauen.

#### SOZIALKOMPETENZ

■ **Selbststeuerungskompetenz:** Schulleiter benötigen ein hohes Maß an Lernbereitschaft und die Fähigkeit, das eigene Handeln kontinuierlich auf neue Erfordernisse abzustimmen.

■ **Selbstreflexionsfähigkeit:** Schulleiter sollten eigene Werthaltungen, Gefühle und persönliches Verhalten sowie dessen Wirkung reflektieren können.

■ **Selbstorganisationskompetenz:** Stichwort Zeitmanagement! Schulleitungen müssen ihre Tätigkeiten effektiv organisieren und priorisieren können.

\* Die Übersicht ist angelehnt an das Papier „Kompetenzbeschreibungen zum Anforderungsprofil Schulleiterinnen und Schulleiter“, herausgegeben vom Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg.



## Persönlichkeit macht Schule

### Weiterbildungsangebote für Lehrkräfte und Schulleitungen

Die Heraeus Bildungsstiftung engagiert sich seit über 50 Jahren im Bildungsbereich und konzentriert sich seit 15 Jahren auf Personal- und Organisationsentwicklung in Schulen. In überfachlichen Fortbildungen und Veranstaltungen vermittelt die Stiftung Inhalte, die auf die Bedürfnisse und Positionen von Lehrer/-innen und Schulleitungen zugeschnitten sind:

- Schulentwicklung vorantreiben
- Veränderungsprozesse gestalten
- Gesprächsführung
- Konflikte managen
- Selbstmanagement
- Classroom-Management
- Schüler motivieren
- und vieles mehr

Das Seminarangebot finden Sie unter [www.heraeus-bildungsstiftung.de](http://www.heraeus-bildungsstiftung.de)  
Die Stiftung trägt über 85 % der Seminarkosten.

Interesse geweckt?

[info@heraeus-bildungsstiftung.de](mailto:info@heraeus-bildungsstiftung.de)  
06181 428938-0