

# Anforderungsprofil

## Schulleiterinnen und Schulleiter



**Baden-Württemberg**  
Ministerium für Kultus, Jugend und Sport

# Inhaltsverzeichnis

|           |                                |    |
|-----------|--------------------------------|----|
| I         | Vorbemerkungen                 | 3  |
| II        | Einleitung                     | 5  |
| III       |                                |    |
| III.1     | Schule in ihrem Umfeld         | 6  |
| III.1.1   | Unterstützungssystem           | 8  |
| III.1.2   | Außerschulische Partner        | 9  |
| III.1.3   | Rahmenvorgaben                 | 10 |
| III.2     | Das Anforderungsprofil         | 11 |
| III.2.1   | Handlungsfelder                | 13 |
| III.2.1.1 | Lernen und Lehren              | 14 |
| III.2.1.2 | Personal                       | 15 |
| III.2.1.3 | Schule als Organisation        | 16 |
| III.2.1.4 | Schulische Kooperationspartner | 17 |
| III.2.2   | Tätigkeiten                    | 18 |
| III.2.3   | Kompetenzen                    | 19 |
| III.2.3.1 | Sachkompetenz                  | 20 |
| III.2.3.2 | Sozialkompetenz                | 21 |
| III.2.3.3 | Personalkompetenz              | 22 |
| IV        | Links und Literatur            | 23 |



# I Vorbemerkungen

Das "Rahmenkonzept der Führungskräfteentwicklung im Kultusressort" sieht landesweit einheitliche und transparente Anforderungsprofile vor, auf deren Grundlage die Personalentwicklung und -auswahl beruht. Mit dem nun vorliegenden **Anforderungsprofil Schulleiterinnen und Schulleiter** tragen wir diesem Anliegen Rechnung.

Das Anforderungsprofil gilt für alle Schularten, ist also ein **generelles Anforderungsprofil**. Es ist abstrakt formuliert und bedarf einer Konkretisierung für die Einzelschule.

Das Anforderungsprofil zeigt eine große Bandbreite von Schulleitungshandeln auf und gibt Orientierung über das Tätigkeitsspektrum. Es bildet somit das Berufsbild Schulleiterin / Schulleiter in seinen zentralen Charakteristika ab. Gleichwohl können individuelle Kompetenzprofile von erfolgreichen Schulleiterinnen / Schulleitern ganz unterschiedlich aussehen. Auch ist die Passung des individuellen Kompetenzprofils zum spezifischen Anforderungsprofil der konkreten Schule zu berücksichtigen. Es soll also nicht der Eindruck erweckt werden, dass eine Schulleiterin / ein Schulleiter über alle im generellen Anforderungsprofil genannten Kompetenzen in höchstem Maße verfügen oder sich in allen Handlungsfeldern gleichermaßen perfekt auskennen muss. Insbesondere von an Schulleitungsaufgaben Interessierten sowie von Schulleiterinnen / Schulleitern in der Probezeit kann dies keinesfalls erwartet werden. Das Anforderungsprofil kann als Instrument genutzt werden, das individuelle Stärkenprofil sichtbar zu machen und wesentliche Entwicklungsfelder zu definieren. Es hat somit in der Personalentwicklung unterstützenden Charakter.

Im Zentrum des Anforderungsprofils steht die Kreisvisualisierung mit den drei großen Segmenten: Handlungsfelder, Tätigkeiten und Kompetenzen. Durch das Kombinieren eines Handlungsfeldes mit einer Tätigkeit lässt sich identifizieren, welche Kompetenzen situativ erforderlich sind. Die Segmente stehen also nicht in einem hierarchischen Verhältnis oder gar gänzlich unverbunden nebeneinander.



## Ziele

- Transparenz herstellen über generelle Anforderungen an Schulleiterinnen / Schulleiter
- zur Selbstreflexion anregen bei an Schulleitungsaufgaben Interessierten sowie bei Schulleiterinnen / Schulleitern
- Grundlage sein für gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen
- Referenzpapier sein bei der Personalauswahl

## Anwendungssituationen

- Personalentwicklung für an Schulleitungsaufgaben Interessierte:
  - grundlegende Information
  - Grundlage für Mitarbeiter- und Perspektivgespräche an der eigenen Schule oder bei der Schulverwaltung
  - Grundlage für Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen
- Personalentwicklung für Schulleiterinnen / Schulleiter:
  - Instrument zur Begleitung insbesondere während der Berufseingangsphase und der Probezeit
  - Grundlage für Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen
- Personalauswahl:
  - mögliche Grundlage für die Gestaltung des Schulleiterbesetzungsverfahrens



## II Einleitung

Die Schulen Baden-Württembergs erfüllen den ihnen in der Landesverfassung und im Schulgesetz übertragenen Erziehungs- und Bildungsauftrag. Schulleiterinnen / Schulleiter tragen durch ihr Handeln mittelbar und unmittelbar große Verantwortung für den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler (OECD-Studie: Improving School Leadership, 2008).

Schulen sind Lernende Organisationen, deren Entwicklung vom Zusammenspiel der gemeinsam getragenen Vision, dem Lernen als Team, der persönlichen Entwicklung des Einzelnen, der mentalen Modelle und dem systemischen Denken abhängt (Peter Senge, Chris Argyris).

Dieses systemische Verständnis liegt dem Anforderungsprofil für Schulleiterinnen und Schulleiter zugrunde. Schulleitungshandeln wird situativ in einem **Handlungsfeld** und bei der geforderten **Tätigkeit** wirksam auf der Basis der **Kompetenzen** der Schulleiterin / des Schulleiters.

Schule agiert in einem Umfeld, mit dem sie in kontinuierlicher Wechselwirkung steht. Deshalb ist dem Anforderungsprofil die Darstellung der Schule in ihrem Umfeld vorangestellt.

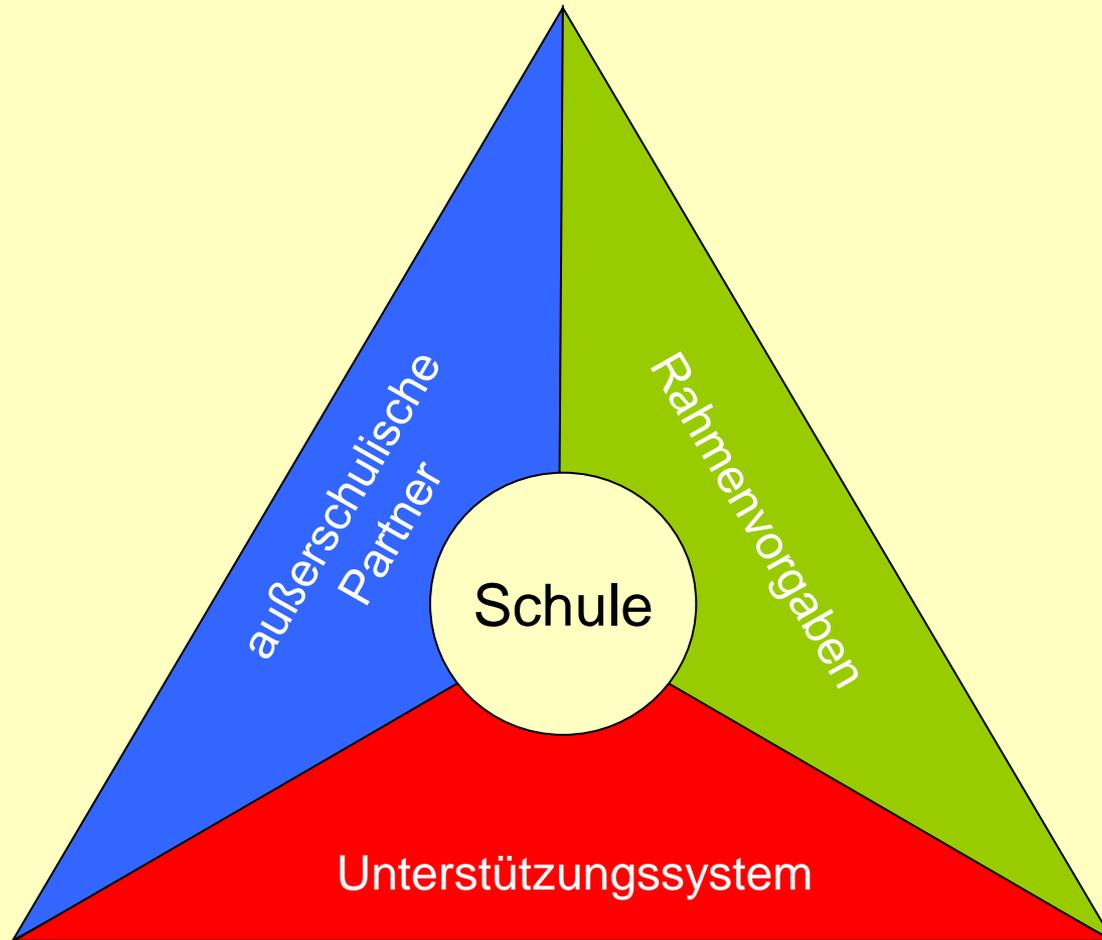
Der Schulleiterin / dem Schulleiter kommt die zentrale Leitungs- und Steuerungsfunktion und damit die Verantwortung für die nachhaltige Qualitätsentwicklung und -sicherung der Schule zu. Sie / er pflegt einen kooperativen und situativ-partizipativen Führungsstil. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit allen am Schulleben Beteiligten ist ihr / ihm wichtig, ebenso der gute Kontakt zu den außerschulischen Partnern.

Die Sicherstellung von Nachhaltigkeit und Chancengleichheit sind wesentliche Handlungsprinzipien.



# III.1 Schule in ihrem Umfeld

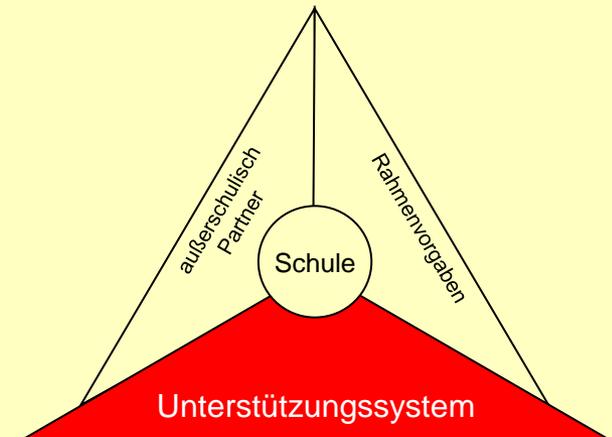




## III.1.1 Unterstützungssystem

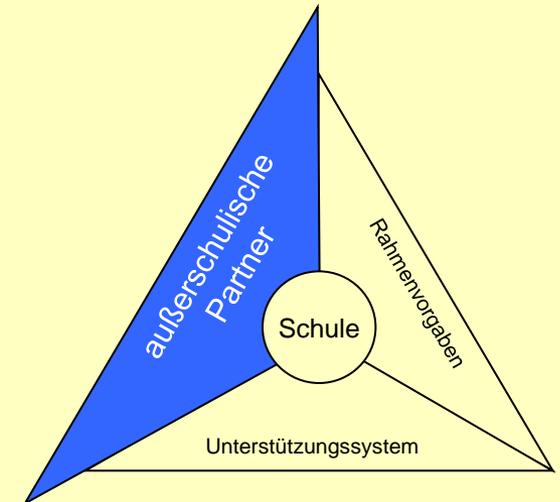
- Regierungspräsidien: Abteilung Schule und Bildung
- Staatliche Schulämter
- Schulträger
- Kompetenzzentrum Schulpsychologie / Schulpsychologische Beratungsstellen
- Staatliche Seminare für Didaktik und Lehrerbildung
- Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen
- Landesinstitut für Schulentwicklung
- Landesmedienzentrum
- ...

Einige dieser Akteure wirken in bestimmten Rollen bzw. Funktionen auch als schulische Kooperationspartner für Schulleiterinnen / Schulleiter. Sie finden sich deshalb auch in Folie 17 (III.2.1.4 Schulische Kooperationspartner).



## III.1.2 Außerschulische Partner

- Wirtschaft
- Hochschulen
- Kirchen / Religionsgemeinschaften
- kulturelle Einrichtungen
- Verbände und Vereine
- Medien
- Öffentlichkeit
- ...

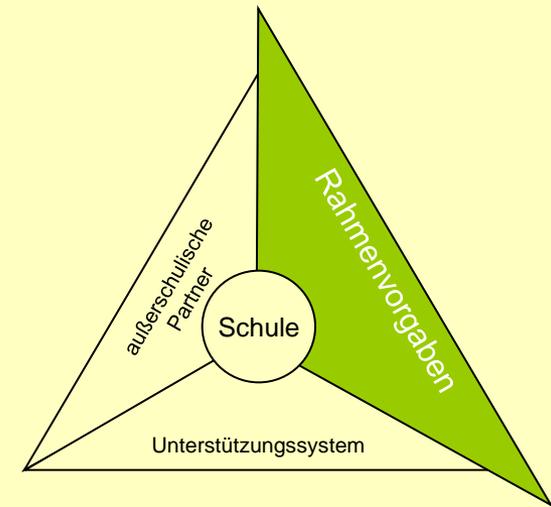


Einige dieser Partner wirken in bestimmten Rollen bzw. Funktionen auch als schulische Kooperationspartner für Schulleiterinnen / Schulleiter. Sie finden sich deshalb auch in Folie 17 (III.2.1.4 Schulische Kooperationspartner).



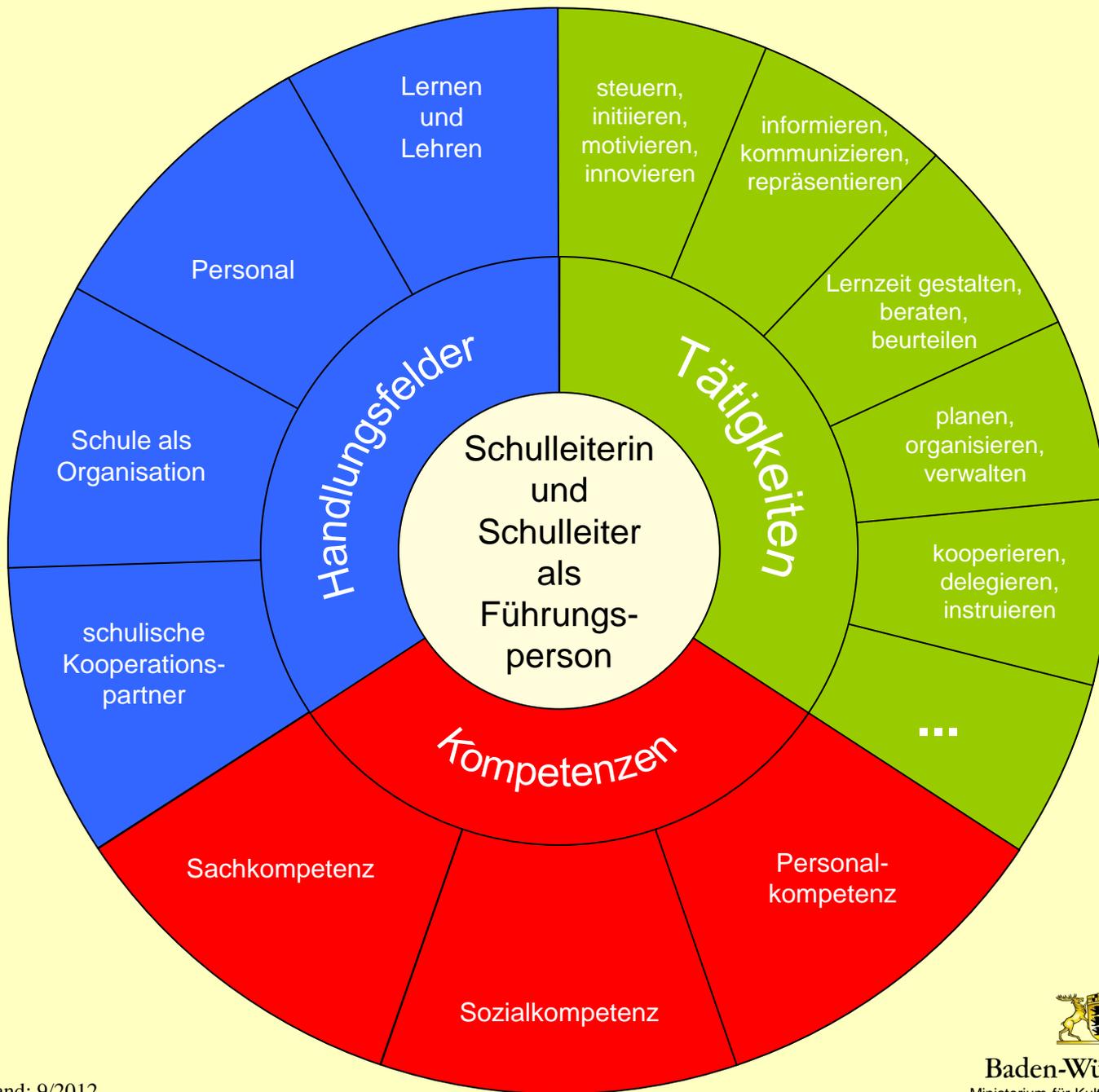
## III.1.3 Rahmenvorgaben

- Verfassung, Gesetze und Verordnungen
- bildungspolitische Zielvorgaben
- Fach- und Dienstaufsicht
- Ressourcenrahmen
- ...



## III.2 Das Anforderungsprofil





## III.2.1 Handlungsfelder

Die Handlungsfelder bilden die Schule als Gesamtsystem nach innen und außen mit relevanten Akteuren, Konzepten, Strukturen, Prozessen und Verantwortlichkeiten ab.

In diesem Anforderungsprofil werden die Handlungsfelder auf hohem Abstraktionsniveau beschrieben und sind damit allgemein gültig. Sie ermöglichen und erfordern weitere Konkretisierungen und lassen dabei weitgehende Differenzierungen zu.



## III.2.1.1 Lernen und Lehren

Im Fokus aller schulischen Prozesse steht das erfolgreiche Lernen der Schülerinnen und Schüler. Neben dem Unterricht umfasst das Handlungsfeld auch alle anderen Maßnahmen und Aktivitäten, die dem Lernen der Schülerinnen und Schüler dienen, wie zum Beispiel Ganztagsangebote, Klassen- und Schulprojekte sowie Austauschmaßnahmen.

Die Schulleiterin / der Schulleiter steuert die Entwicklung der Bedingungen für gelingendes Lernen und Lehren zur Umsetzung des Erziehungs- und Bildungsauftrags. Dabei stützt sie / er sich auf alle am Schulleben Beteiligten.

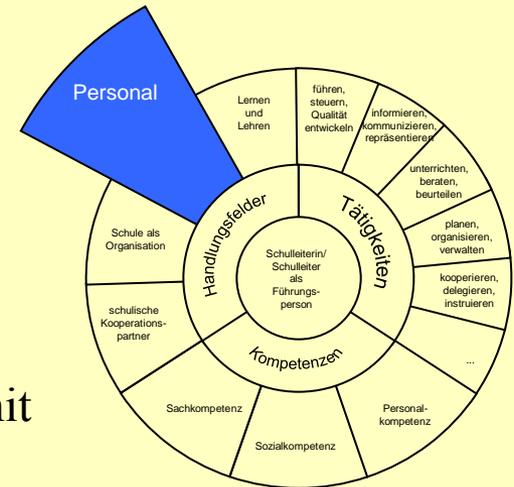


## III.2.1.2 Personal

Das Handlungsfeld erstreckt sich auf sämtliche Maßnahmen des Personalmanagements, insbesondere die Personal- und Führungskräftegewinnung, Personal- und Führungskräfteentwicklung und -förderung sowie die Personalauswahl. Besonders zu berücksichtigen sind die unterschiedlichen Zuständigkeiten und Kompetenzen für unterschiedliche Mitarbeitergruppen. Eine systematische Fortbildungsplanung ist wesentlicher Bestandteil des Personalmanagements. Fragen des Gesundheitsmanagements finden Berücksichtigung.

Professionelles Personalmanagement und ein kooperativer Führungsstil sind Merkmale guter Schulleitung und tragen damit auch zur Personalentwicklung im gesamten System bei.

Eine breit angelegte Berufsbiografie der Schulleiterin / des Schulleiters ist von Vorteil.

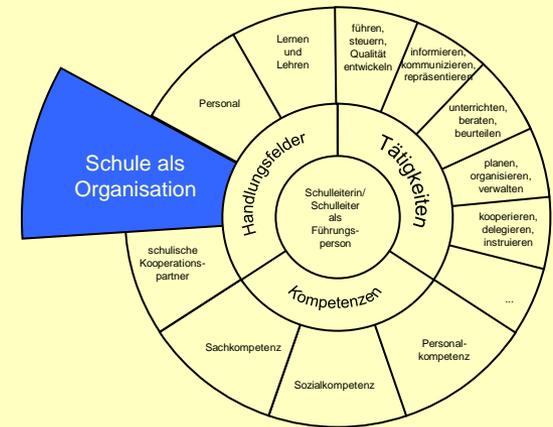


## III.2.1.3 Schule als Organisation

Eine gut funktionierende Schulorganisation ist eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches Lernen und Lehren.

Das Handlungsfeld umfasst die Verwaltung, die Ablauforganisation, die Gestaltung der Informations- und Kommunikationsflüsse sowie das Qualitätsmanagement und die Qualitätssicherung. Es beinhaltet insbesondere die Unterrichtsorganisation, das Projekt- und Prozessmanagement, das Finanz- und Sachressourcenmanagement sowie die Mitwirkung bei Gebäudeplanung und -verwaltung.

Die Schulleiterin / der Schulleiter initiiert, steuert und überprüft die schulischen Organisationsprozesse. Sie / er bezieht alle am Schulleben Beteiligten ein, nimmt Impulse auf und stützt sich auf die schulischen Gremien. Sie / er gewährleistet die Transparenz von Abläufen.

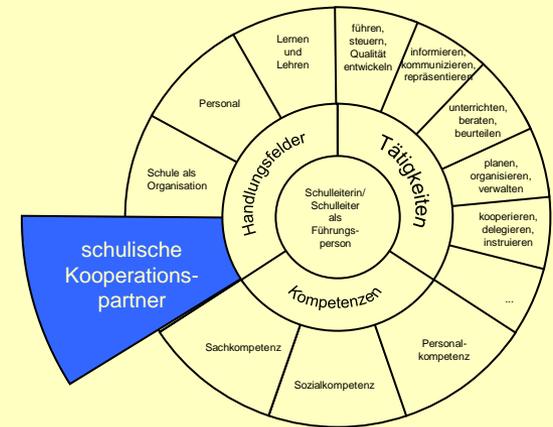


## III.2.1.4 Schulische Kooperationspartner

Jede Schule steht in einem Beziehungsgefüge nach innen und nach außen.

Die schulischen Kooperationspartner der Schulleiterin / des Schulleiters sind insbesondere

- Eltern bzw. Erziehungsberechtigte und ihre Vertretung (Elternbeirat)
- Ausbildungsbetriebe
- ehrenamtlich in der Schule Tätige
- die schulischen Gremien
- Schulverwaltung, Schulträger, andere Schulen, Seminare und Akademien sowie Kammern und Behörden
- Förderverein
- Kirchen
- ...



Die Schulleiterin / der Schulleiter pflegt eine gute Kooperation nach innen, arbeitet gut mit außerschulischen Partnern zusammen und vertritt die Schule nach außen.



## III.2.2 Tätigkeiten

Die Tätigkeiten beschreiben exemplarisch, wie die Schulleiterin / der Schulleiter in den Handlungsfeldern agiert.

Die Art einer Tätigkeit und welche Kompetenzen erforderlich sind, hängt vom konkreten Handlungsfeld ab, in dem die Tätigkeit ausgeführt wird.

Auf eine weitere Erläuterung zu den einzelnen Tätigkeiten wird verzichtet: Sie sind kontextabhängig.



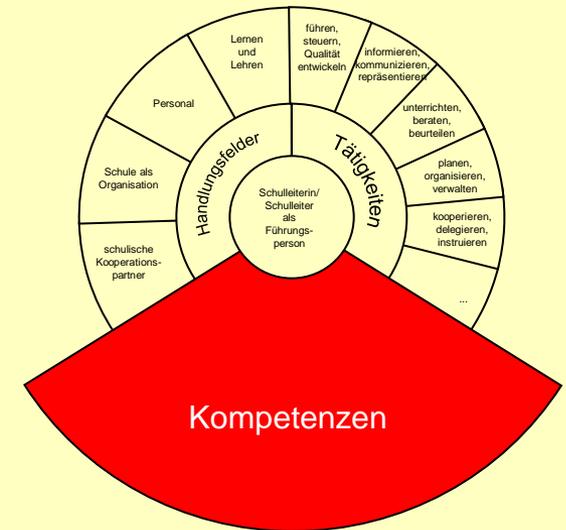
## II.2.3 Kompetenzen

**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).

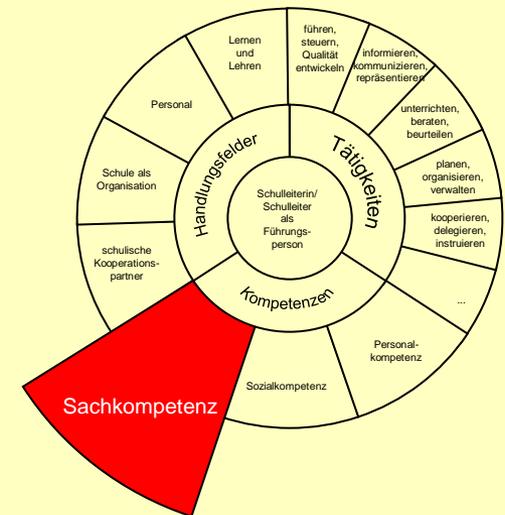


## III.2.3.1 Sachkompetenz

Die Schulleiterin / der Schulleiter verfügt in allen für die Leitung einer jeweiligen Schule relevanten Bereichen über ein solides Wissen und wendet dieses situationsangemessen an.

Wichtige Kompetenzen, die diese kognitive und prozedurale Dimension beinhalten, sind unter anderem

- Fachkompetenz (Pädagogik, Didaktik und Methodik)
- Normenkompetenz (Werte, Gesetze, sonstige Regelungen)
- bildungspolitische Kompetenz (zentrale Ziele und Inhalte)
- Managementkompetenz (Führungstheorie und –konzepte, Qualitätsmanagement)
- Systemkompetenz (Unterstützungssystem, außerschulische Partner, schulische Kooperationspartner)
- Diversitätskompetenz
- Arbeitsmethodenkompetenz
- ...

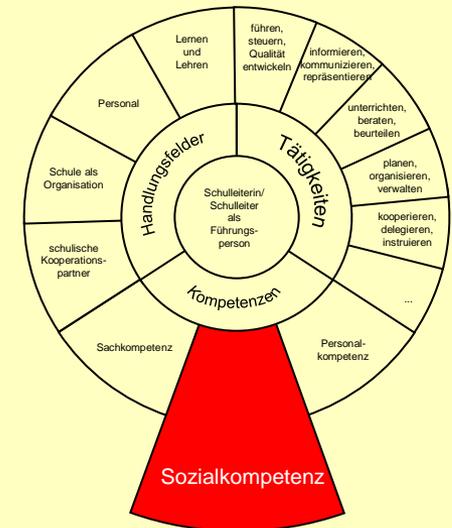


## III.2.3.2 Sozialkompetenz

Die Schulleiterin / der Schulleiter handelt in verschiedenen Kontexten und Situationen mit verschiedenen Menschen in unterschiedlichen Rollen wertschätzend, klar, integrativ, angemessen und zielführend.

Wichtige Kompetenzen, die diese soziale Dimension beinhalten, sind unter anderem

- Kommunikations-, Konflikt- und Kritikkompetenz
- Innovations- und Veränderungskompetenz
- Motivationskompetenz
- Teamkompetenz
- Rollenkompetenz
- Diversitätskompetenz
- Integrationskompetenz
- Repräsentationskompetenz
- ...



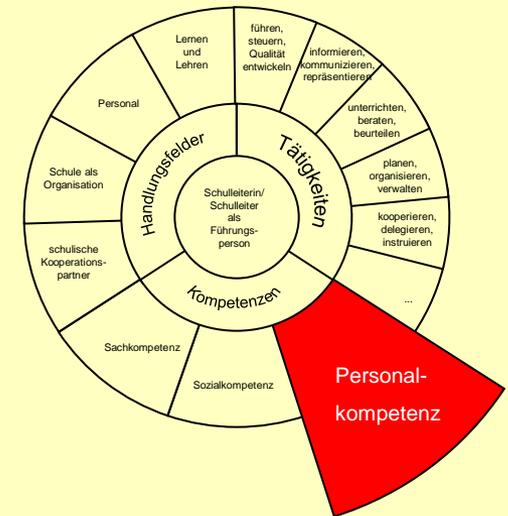
## III.2.3.3 Personalkompetenz

Die Schulleiterin / der Schulleiter ist sich bewusst, dass ihre /seine Grundhaltung und ihre / seine Einstellung zu den Menschen und zur Arbeit die Schule wesentlich prägen.

Sie / er strahlt Glaubwürdigkeit, Zuversicht, Wertschätzung sowie den Willen zur Führung aus und ist offen für Veränderungen.

Wichtige Kompetenzen, die diese personale Dimension beinhalten, sind unter anderem

- Selbststeuerungskompetenz
- Selbstreflexionskompetenz
- Selbstorganisationskompetenz
- Ambiguitätskompetenz
- ...



# IV Links und Literatur

## Links

- **Das Anforderungsprofil Schulleiterinnen und Schulleiter:**  
KuU 15-16a/2012 vom 7.9.2012, S. 161ff  
[www.kultusportal-bw.de/servlet/PB/menu/1375188/index.html](http://www.kultusportal-bw.de/servlet/PB/menu/1375188/index.html)
- **Beschreibungen zu den Einzelkompetenzen:**  
[www.kultusportal-bw.de/servlet/PB/menu/1375188/index.html](http://www.kultusportal-bw.de/servlet/PB/menu/1375188/index.html)
- **OECD-Studie: Improving School Leadership:**  
<http://www.oecd.org/education/preschoolandschool/improvingschoolleadership-home.htm>

## Literatur

- **Argyris, Chris und Schön, Donald A.:** Die Lernende Organisation (<sup>3</sup>2006), Stuttgart
- **Erpenbeck, John:** Werte als Kompetenzkerne, in: Schweizer, G. u.a. (2010): Wert und Werte im Bildungsmanagement, Bielefeld
- **Senge, Peter M:** Die fünfte Disziplin (<sup>11</sup>2011), Stuttgart