



## Kompetenzmatrix zur Personalentwicklung am Berufskolleg

### Ausgangslage

Der Bereich Personalmanagement ist ein zentrales Handlungsfeld der Schulleitungen am Berufskolleg. Dies gilt insbesondere für die Personal- und Führungskräftegewinnung sowie für die Personal- und Führungskräfteentwicklung. Eine mehrtägige Fachtagung der Dezernate 45, 46, 4Q sowie Schulleitungen einzelner Berufskollegs zum Thema Personalentwicklung führte zu dem Ergebnis, eine Kompetenzmatrix für verschiedene Funktionsstellen der Besoldungsstufen A14, A15 und A16 zu entwickeln. Die Arbeitsgruppe hat sich zur Aufgabe gemacht, eine Vorlage von Anforderungsprofilen für die Schulen zur internen Orientierung und Anpassung zu erstellen.

Die Kompetenzmatrix bezieht sich auf die schulischen Handlungsfelder und korreliert mit den Richtlinien zur dienstlichen Beurteilung für Lehrkräfte an Schulen. Als Grundlage für die Kompetenzbeschreibungen dienen die Kompetenzkategorien von Dr. Nowotka (Progressio)<sup>1</sup> (*Handlungskompetenz / Systemkompetenz / Sozialkompetenz / Persönlichkeitskompetenz*)

Zum einen soll eine Transparenz für interessierte Kolleginnen und Kollegen hinsichtlich der Anforderungsprofile möglicher Funktionsstellen hergestellt werden. Kolleginnen und Kollegen, welche ein höheres Amt anstreben, finden so eine Orientierung und Blaupause zum Abgleich ihrer eigenen Stärken und gegebenenfalls Entwicklungsbedarfe.

Zum anderen soll die Kompetenzmatrix dazu dienen, Anforderungsprofile für Beförderungsstellen in den Berufskollegs besser auszuschärfen. Die Texte der Stellenausschreibungen sind in der Regel so allgemein gehalten, dass sich daraus selten konkrete Anforderungsbereiche ergeben. In der schulinternen und –externen Kommunikation können Schulleitungen anhand der Kompetenzmatrix mögliche Kompetenzanforderungen für die jeweilige Beförderungsstelle präzisieren und differenzieren.

Des Weiteren eignet sich die Kompetenzmatrix als Grundlage für Personalentwicklungsgespräche der Schulleitung mit einzelnen Kolleginnen und Kollegen. Auf der Basis der Selbst- und Fremdeinschätzung können individuelle Kompetenzen thematisiert und angestrebte bzw. mit einer Beförderungsstelle verbundene Kompetenzen erörtert werden.

Die Kompetenzmatrix beschränkt sich im Wesentlichen auf Kompetenzbereiche, die mit Indikatoren hinterlegt werden können. Daher finden sich im Bereich der Persönlichkeitskompetenz nur solche Beschreibungen, die auch ansatzweise operationalisierbar sind.

---

<sup>1</sup> Progressio Consulting GmbH: Führungskräftetraining "KOMPASS"



**Zielsetzungen der Kompetenzmatrix:**

- Unterstützung der schulinternen Personalentwicklung
- Orientierung für externe Unterstützung und Fortbildung
- Konkretisierung von Stellenausschreibungen in Bezug auf Aufgabenprofile
- Hilfsmittel für Beurteilungsverfahren und Auswahlgespräche

**Anforderungsprofile für:**

Da die Tätigkeitsfelder der verschiedenen (Leitungs-)ebenen in den Berufskollegs sehr vielfältig und komplex sind, ist die Kompetenzmatrix nicht auf einzelne Aufgaben, sondern auf verschiedene Laufbahnebenen ausgerichtet:

A16 / A15 Fn. 4 → Oberstudienrätin/Oberstudienrat als Schulleitung;  
Studiendirektorin/Studiendirektor als stellvertretende Schulleitung

A15 → Studiendirektorin/Studiendirektor z.B. als Mitglied der erweiterten Schulleitung; Abteilungsleitung; schulfachliche und schulorganisatorische Koordinatorin/ Koordinator

A14 → Oberstudienrätin/Oberstudienrat z.B. als verantwortliche Lehrkraft für einen Bildungsgang; Verantwortliche Lehrkraft für einzelne Schulentwicklungsaufgaben; etc.

**Hinweise:**

Aufgrund der zum Teil sehr verschiedenen Organisationsstrukturen und Ausdifferenzierungen der Berufskollegs bewegt sich die Kompetenzmatrix auf einem gewissen Abstraktionsniveau. Sie stellt die möglichen Anforderungen in den verschiedenen schulischen Handlungsfeldern in Bezug auf die jeweilige Laufbahnstufe dar. Insofern ist die Darstellung der Kompetenzanforderungen in den verschiedenen Handlungsfeldern nicht als abschließende Aufzählung zu verstehen. Vielmehr erfolgt hier eine Konzentrierung auf zentrale Elemente für die jeweilige Funktionsebene. Die Kompetenzanforderungen in der entsprechenden Funktionsebene sind stets vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Komplexität der Verantwortungsbereiche zu verstehen.

Bezogen auf einzelne Stellenprofile ist es Aufgabe der Schulleitungen, Konkretisierungen und Differenzierungen vorzunehmen. Je nach Aufgabenbereich der jeweiligen Funktionsstelle kommen einzelne Kompetenzen schwerpunktmäßig zum Tragen und andere eher nicht. Insofern ist das Kompetenzraster als "Baukasten" für die Ausgestaltung der erwarteten Kompetenzen für die jeweilige Funktionsstelle zu betrachten.

Der Bereich Rollenklarheit (vergleiche Richtlinien zur dienstlichen Beurteilung) wird in dem Kompetenzraster nicht explizit genannt. Vielmehr ergibt sich die Rollenklarheit als Querschnittselement aller Kompetenzbereiche aus der Umsetzung der Kompetenzanforderungen.





An einzelnen Punkten der Kompetenzmatrix wird der Begriff "rechtssicher" genannt. Damit ist nicht gemeint, dass die Lehrkräfte über rechtswissenschaftlich detailliertes Wissen verfügen müssen. Vielmehr steht der Begriff stets im Kontext des konkreten beruflichen Handlungsfeldes. Insofern bezieht er sich auf Kenntnisse der jeweils einschlägigen schulischen Rechtsvorschriften.

