

# Kompetenzmatrix der Leitungsebenen im 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) (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.

## 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 (Leistungs-)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; Studienrätin/Studienrat als stellvertretende Schulleitung

A15 □ Studienrätin/Studienrat 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.

Handlungsfeld	A 14	A 15	Schulleitung
<b>Unterrichts- entwicklung und Erziehung</b>	SYSTEMKOMPETENZ Wirkt bei der Analyse der Unterrichtsqualität im Rahmen ihrer Zuständigkeit mit.	SYSTEMKOMPETENZ Analysiert die Unterrichtsqualität im Verantwortungsbereich.	SYSTEMKOMPETENZ Analysiert die Unterrichtsqualität der Schule.
	SYSTEMKOMPETENZ Gestaltet rechtssicher die Unterrichtsentwicklung auf der Grundlage von SMARTen Ziele.	SYSTEMKOMPETENZ Koordiniert rechtssicher die Unterrichtsentwicklung im Verantwortungsbereich durch SMARTe Ziele.	SYSTEMKOMPETENZ Steuert rechtssicher die Unterrichtsentwicklung der Schule durch SMARTe Ziele.
	HANDLUNGSKOMPETENZ Stellt die Unterrichtsqualität in ihrem Verantwortungsbereich auf der Grundlage vereinbarter Maßnahmen sicher.	HANDLUNGSKOMPETENZ Koordiniert die Maßnahmen zur Sicherung der Unterrichtsqualität im Verantwortungsbereich.	HANDLUNGSKOMPETENZ Steuert begründet die Maßnahmen zur Sicherung der Unterrichtsqualität der Schule.
	HANDLUNGSKOMPETENZ Organisiert und verwaltet die relevanten Ressourcen zur Sicherung der Unterrichtsqualität im Verantwortungsbereich.	HANDLUNGSKOMPETENZ Koordiniert die relevanten Ressourcen zur Sicherung der Unterrichtsqualität im Verantwortungsbereich.	HANDLUNGSKOMPETENZ Steuert die Ressourcen zur Sicherung der Unterrichtsqualität der Schule.
	HANDLUNGSKOMPETENZ Evaluert systematisch die Unterrichtsqualität im Verantwortungsbereich.	HANDLUNGSKOMPETENZ Koordiniert Evaluationsmaßnahmen zur Sicherung und Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität im Verantwortungsbereich.	HANDLUNGSKOMPETENZ Steuert Evaluationsmaßnahmen zur Sicherung und Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität der Schule.
	HANDLUNGSKOMPETENZ Stellt rechtssicher die Erziehungsarbeit im Verantwortungsbereich auf der Grundlage vereinbarter Konzepte sicher.	HANDLUNGSKOMPETENZ Koordiniert rechtssicher die Erziehungsarbeit im Verantwortungsbereich auf der Grundlage vereinbarter Konzepte.	HANDLUNGSKOMPETENZ Steuert rechtssicher die Erziehungsarbeit der Schule auf der Grundlage vereinbarter Konzepte.

<b>Personal</b>	<p><b>PERSÖNLICHKEITSKOMPETENZ</b> Gestaltet ihr Handeln im Verantwortungsbereich nach den Prinzipien einer professionellen pädagogischen Führung.</p>	<p><b>PERSÖNLICHKEITSKOMPETENZ</b> Richtet ihr Leitungshandeln im Verantwortungsbereich an den Prinzipien einer professionellen pädagogischen Führung aus.</p>	<p><b>PERSÖNLICHKEITSKOMPETENZ</b> Richtet ihr Leitungshandeln an den Prinzipien einer professionellen pädagogischen Führung aus.</p>
	<p><b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Ermittelt den Personalbedarf im Verantwortungsbereich auf der Grundlage vereinbarter Kriterien.</p>	<p><b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Analysiert den Personalbedarf im Verantwortungsbereich auf der Grundlage vereinbarter Kriterien.</p>	<p><b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Analysiert den gesamtschulischen Personalbedarf auf der Grundlage pädagogischer, fachlicher und struktureller Kriterien.</p>
	<p><b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Organisiert den Personaleinsatz im Verantwortungsbereich auf der Grundlage vereinbarter Kriterien.</p>	<p><b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Koordiniert den Personaleinsatz im Verantwortungsbereich auf der Grundlage vereinbarter Kriterien.</p>	<p><b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Steuert den gesamtschulischen Personaleinsatz auf der Grundlage pädagogischer, fachlicher und struktureller Kriterien.</p>
	<p><b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Unterstützt systematische Maßnahmen zur Personalentwicklung im Verantwortungsbereich.</p>	<p><b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Koordiniert systematische Maßnahmen zur Personalentwicklung im Verantwortungsbereich.</p>	<p><b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Steuert systematische Maßnahmen zur Personalentwicklung.</p>
	<p><b>HANDLUNGSKOMPETENZ</b> Unterstützt bei der Erstellung von rechtssicheren und aussagekräftigen Dienstlichen Beurteilungen, Leistungsberichten und Arbeitszeugnissen.</p>	<p><b>HANDLUNGSKOMPETENZ</b> Wirkt bei der Erstellung von rechtssicheren und aussagekräftigen Dienstlichen Beurteilungen, Leistungsberichten und Arbeitszeugnissen mit.</p>	<p><b>HANDLUNGSKOMPETENZ</b> Erstellt rechtssichere und aussagekräftige Dienstliche Beurteilungen, Leistungsberichte und Arbeitszeugnisse.</p>
	<p><b>HANDLUNGSKOMPETENZ</b> Wirkt an systematischen Mitarbeiter- und Personalentwicklungsgesprächen mit.</p>	<p><b>HANDLUNGSKOMPETENZ</b> Führt systematisch Mitarbeiter- und Personalentwicklungsgespräche im Verantwortungsbereich.</p>	<p><b>HANDLUNGSKOMPETENZ</b> Führt systematisch Mitarbeiter- und Personalentwicklungsgespräche.</p>
<p><b>PERSÖNLICHKEITSKOMPETENZ</b> Gestaltet ihr Handeln im Verantwortungsbereich nach den Grundsätzen des Gender-Mainstreaming.</p>	<p><b>PERSÖNLICHKEITSKOMPETENZ</b> Richtet ihr Leitungshandeln im Verantwortungsbereich nach den Grundsätzen des Gender-Mainstreaming aus.</p>	<p><b>PERSÖNLICHKEITSKOMPETENZ</b> Richtet ihr Leitungshandeln nach den Grundsätzen des Gender-Mainstreaming aus.</p>	

<b>Gendersensibilität</b>	<b>HANDLUNGSKOMPETENZ</b> Kennt die Wirkung von Geschlechter-Normen und bindet dieses Wissen in ihr Handeln ein.	<b>HANDLUNGSKOMPETENZ</b> Verfügt über umfassendes Gender-Wissen und bindet dieses Wissen in alle Maßnahmen zur Personalentwicklung im Verantwortungsbereich ein.	<b>HANDLUNGSKOMPETENZ</b> Verfügt über umfassendes Gender-Wissen und bindet dieses Wissen in alle Maßnahmen zur Personalentwicklung ein.
	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Unterstützt eine gendersensible Haltung der Kolleginnen und Kollegen im Verantwortungsbereich.	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Fördert eine gendersensible Haltung der Kolleginnen und Kollegen im Verantwortungsbereich.	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Fördert eine gendersensible Haltung im Kollegium.
<b>Vielfalt und Teilhabe</b>	<b>PERSÖNLICHKEITSKOMPETENZ</b> Gestaltet ihr Handeln im Verantwortungsbereich auf der Grundlage eines positiven Verständnisses von Vielfalt und Teilhabe in ihrem Verantwortungsbereich.	<b>PERSÖNLICHKEITSKOMPETENZ</b> Ist Vorbild für ein positives Verständnis von Vielfalt und Teilhabe in ihrem Verantwortungsbereich.	<b>PERSÖNLICHKEITSKOMPETENZ</b> Richtet ihr Leitungshandeln an Grundsätzen der Vielfalt und Teilhabe aus.
	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Gestaltet Maßnahmen zur Vielfalt und Teilhabe in ihrem Verantwortungsbereich.	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Koordiniert Maßnahmen zur Vielfalt und Teilhabe in ihrem Verantwortungsbereich.	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Steuert systematische Maßnahmen zur Vielfalt und Teilhabe.

<b>Organisation</b>	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Beherrscht Instrumente zur Organisation und Verwaltung im Verantwortungsbereich.	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Beherrscht Instrumente zur Schulentwicklung, Personalführung, Organisation und Verwaltung im Verantwortungsbereich.	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Beherrscht Instrumente zur Schulentwicklung, Personalführung, Organisation und Verwaltung.
	<b>HANDLUNGSKOMPETENZ</b> Passt vereinbarte Strukturen, Aufgaben und Organisationsprozesse den Erfordernissen des Verantwortungsbereiches an.	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Initiiert und steuert Strukturen, Aufgaben und Organisationsprozesse im Verantwortungsbereich auf der Grundlage von SMARTen Zielen.	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Initiiert und steuert Strukturen, Aufgaben und Organisationsprozesse auf der Grundlage von SMARTen Zielen.
	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Reflektiert und evaluiert systematisch Prozesse im Verantwortungsbereich.	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Beherrscht Instrumente der systematischen Reflexion und Evaluation von Prozessen im Verantwortungsbereich.	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Beherrscht Instrumente der systematischen Reflexion und Evaluation schulischer Prozesse.

	HANDLUNGSKOMPETENZ Organisiert den Verantwortungsbereich fachkompetent und rechtssicher.	HANDLUNGSKOMPETENZ Delegiert Aufgaben im Verantwortungsbereich fachkompetent und rechtssicher.	HANDLUNGSKOMPETENZ Delegiert Schulleitungsaufgaben fachkompetent und rechtssicher.
	HANDLUNGSKOMPETENZ Erfasst und analysiert relevante Strukturen, Aufgaben und Prozesse im Verantwortungsbereich.	HANDLUNGSKOMPETENZ Erfasst und analysiert schulinterne und -externe Strukturen, Aufgaben und Prozesse im Verantwortungsbereich.	HANDLUNGSKOMPETENZ Erfasst und analysiert schulinterne und -externe Strukturen, Aufgaben und Prozesse.
	HANDLUNGSKOMPETENZ Handelt rechtssicher in Angelegenheiten des Verantwortungsbereiches.	HANDLUNGSKOMPETENZ Handelt rechtssicher in schul-, dienst-, personal- und haushaltsrechtlichen Angelegenheiten des Verantwortungsbereiches.	HANDLUNGSKOMPETENZ Entscheidet rechtssicher in schul-, dienst-, personal- und haushaltsrechtlichen Angelegenheiten.

<b>Kommunikation und Kooperation</b>	SYSTEMKOMPETENZ Gestaltet die systematische Kommunikation und Kooperation zwischen den unterschiedlichen Gruppen und Gremien im Verantwortungsbereich.	SYSTEMKOMPETENZ Koordiniert die systematische Kommunikation und Kooperation zwischen den unterschiedlichen Gruppen und Gremien im Verantwortungsbereich.	SYSTEMKOMPETENZ Initiiert die systematische Kommunikation und Kooperation zwischen unterschiedlichen schulischen und außerschulischen Gruppen und Gremien.
	PERSÖNLICHKEITSKOMPETENZ Lebt eine konstruktive Feedback-Kultur im Verantwortungsbereich.	SYSTEMKOMPETENZ Wirkt auf eine konstruktive Feedback-Kultur im Verantwortungsbereich hin.	SYSTEMKOMPETENZ Wirkt auf eine konstruktive Feedback-Kultur der Schule hin.
	PERSÖNLICHKEITSKOMPETENZ Motiviert die beteiligten Personen im Verantwortungsbereich zur Mitarbeit an schulischen Entwicklungsvorhaben.	PERSÖNLICHKEITSKOMPETENZ Motiviert die beteiligten Personen im Verantwortungsbereich zur Mitarbeit an schulischen Entwicklungsvorhaben.	PERSÖNLICHKEITSKOMPETENZ Motiviert alle an Schule beteiligten Personen zur Mitarbeit an schulischen Entwicklungsvorhaben.
	PERSÖNLICHKEITSKOMPETENZ Ist Vorbild für eine transparente und wertschätzende Kommunikation.	PERSÖNLICHKEITSKOMPETENZ Ist Vorbild für eine transparente und wertschätzende Kommunikation.	PERSÖNLICHKEITSKOMPETENZ Ist Vorbild für eine transparente und wertschätzende Kommunikation.
<b>Beratung</b>	HANDLUNGSKOMPETENZ Kennt die Grundsätze einer professionellen Beratung und bindet dieses Wissen in ihr Handeln ein.	HANDLUNGSKOMPETENZ Verfügt über umfassendes Wissen zur professionellen Beratung und bindet dieses Wissen in das Beratungssystem im Verantwortungsbereich ein.	HANDLUNGSKOMPETENZ Verfügt über umfassendes Wissen zur professionellen Beratung, initiiert und verantwortet ein Beratungssystem in der Schule.

<b>Qualitäts- management</b>	<b>HANDLUNGSKOMPETENZ</b> Wendet eingeführte Instrumente des Qualitätsmanagements im Verantwortungsbereich an.	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Beherrscht eingeführte Instrumente des Qualitätsmanagements.	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Beherrscht Systeme und Instrumente des Qualitätsmanagements.
	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Gestaltet den Verantwortungsbereich auf der Grundlage systematischer Qualitätsentwicklung.	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Initiiert und steuert die systematische Qualitätsentwicklung des Verantwortungsbereiches auf der Grundlage des Schulprogramms.	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Initiiert und steuert die systematische Qualitätsentwicklung der Schule auf der Grundlage des Schulprogramms.
	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Unterstützt und gestaltet Veränderungsprozesse in der "Lernenden Organisation" Schule.	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Koordiniert Veränderungsprozesse in der "Lernenden Organisation" Schule.	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Initiiert und steuert Veränderungsprozesse in der "Lernenden Organisation" Schule.
	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Analysiert und organisiert das Fortbildungswesen und den Wissenstransfer im Verantwortungsbereich.	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Koordiniert und systematisiert das Fortbildungswesen und das Wissensmanagement im Verantwortungsbereich.	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Steuert und systematisiert das schuleigene Fortbildungswesen und das Wissensmanagement.
	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Realisiert rechtssicher und systematisch die Organisation und Durchführung von Konferenzen und Dienstbesprechungen im Verantwortungsbereich auf der Grundlage festgelegter Kriterien.	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Koordiniert rechtssicher und systematisch die Organisation und Durchführung von Konferenzen und Dienstbesprechungen im Verantwortungsbereich auf der Grundlage festgelegter Kriterien.	<b>SYSTEMKOMPETENZ</b> Steuert rechtssicher und systematisch die Organisation und Durchführung von Konferenzen und Dienstbesprechungen auf der Grundlage festgelegter Kriterien.