

# **KOMPETENZ- PROFIL FÜR SCHULLEITENDE**

Verabschiedet von der Geschäftsleitung  
des Instituts für Weiterbildung und Dienstleistungen der PHBern  
am 30. Oktober 2023

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>2. Dimensionen, Handlungsfelder und Kompetenzen</b>	<b>3</b>
Führung und Management	5
Schule als Organisation	6
Profession Schulleiterin/Schulleiter	7
<b>3. Literaturverzeichnis</b>	<b>8</b>

# 1. Einleitung

Die Herausforderungen, Ansprüche und Erwartungen an Schulleitende verändern sich stetig. Die Funktion Schulleiterin, Schulleiter ist heute ein eigenständiger Beruf. Eine solide Ausbildung und eine kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Professionalität sind unabdingbar geworden.

Seit ihren Anfängen 2005 hat die PHBern nebst Lehrpersonen auch Schulleitende mit spezifischen Angeboten und Dienstleistungen angesprochen und entsprechend aus-, weitergebildet und unterstützt. Mit dem vorliegenden Kompetenzprofil für Schulleitende schafft die PHBern in Anlehnung an den Orientierungsrahmen eine wesentliche Grundlage für die Entwicklung und Ausrichtung von Aus- und Weiterbildungen sowie Dienstleistungen.

Doch, dieses Kompetenzprofil bietet mehr. Es gibt Schulleitenden und auch ihren Vorgesetzten eine Orientierung über die wesentlichen Handlungsfelder von Schulleitenden und ermöglicht, das persönliche Profil zu analysieren und die Weiterentwicklung im Rahmen einer Aus- oder Weiterbildung systematisch zu planen.

## 2. Dimensionen, Handlungsfelder und Kompetenzen

Das Kompetenzprofil für Schulleitende wird mithilfe dreier Aspekte, Dimensionen, Handlungsfelder und Kompetenzen, strukturiert.

Die drei Dimensionen «Führung und Management», «Schule als Organisation» und «Profession Schulleiterin/Schulleiter» beschreiben aus praktischer und wissenschaftlicher Perspektive drei Bereiche, die für die Leitung einer Schule zentral und somit relevant für die professionelle Entwicklung von Schulleitenden sind.

Jede Dimension wird durch allgemeine Handlungsfelder konkretisiert. Handlungsfelder sind Situationen, mit denen sich Schulleitende in ihrem Führungsalltag beschäftigen. Diese können sich je nach Arbeitskontext der Einzelschulen unterscheiden, sind jedoch immer noch generalisierbar (PHBern, 2012). Die aus den Handlungsfeldern abgeleiteten Kompetenzen können allgemein als «...die Art und Weise, wie Personen oder Gruppen ihre Fähigkeiten oder ihr Potential situationsangemessen, zielgerichtet und verantwortungsbewusst einsetzen, um Anforderungen von aussen und innen gerecht zu werden» (Hellmüller, zitiert nach Hofmann et al., 2016) verstanden werden.

Dimensionen	Handlungsfelder	Kompetenzen
<b>Führung und Management</b>	Unterrichtsentwicklung und Unterrichtsqualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die systematische Unterrichtsentwicklung planen und steuern</li> <li>• Mit dem Kollegium ein gemeinsames Verständnis von Unterrichtsqualität erarbeiten und die Umsetzung begleiten und einfordern</li> </ul>
	Pädagogische Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übergeordnete pädagogische Anliegen und Themen aufgreifen und in die Schulentwicklung einbringen</li> <li>• Gleiche Bildungschancen für alle Lernenden schaffen</li> </ul>
	Personalmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalmanagement strategisch gestalten</li> <li>• Lehrpersonen und andere Mitarbeitende operativ führen</li> <li>• Das Kollegium führen</li> <li>• Konflikte wahrnehmen, verstehen und bearbeiten</li> <li>• Personalrechtliche Fragestellungen erkennen und einordnen</li> </ul>
<b>Schule als Organisation</b>	Kooperation und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulinterne und schulexterne Zusammenarbeit fördern</li> <li>• Die interne und externe Kommunikation effizient und proaktiv gestalten</li> </ul>
	Evaluation, Qualitätsentwicklung und Schulkultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulqualität entwickeln und dokumentieren</li> <li>• Schulqualität evaluieren</li> <li>• Eine entwicklungsförderliche Schulkultur etablieren</li> </ul>
	Innovation, Change-management und Agilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekte planen, leiten und in die Schulorganisation einbetten</li> <li>• Changeprozesse und Innovationen planen und die eigene Organisation agiler gestalten</li> </ul>
	Organisation und Administration, Finanzwesen, Infrastruktur und Technik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die betriebswirtschaftliche Führung der Schule planen und kontrollieren</li> <li>• Organisation und Administration des ordentlichen Schulbetriebs leiten</li> <li>• Schulrechtliche Fragestellungen erkennen und einordnen</li> </ul>
<b>Profession Schulleiterin/ Schulleiter</b>	Leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönlichkeitsbezogene Führungskompetenzen reflektieren und sichtbar machen</li> <li>• Den Einstieg in eine neue Führungsfunktion aktiv gestalten</li> <li>• Den Beruf der Schulleiterin / des Schulleiters als Profession verstehen</li> <li>• Die eigene Schule strategisch ausrichten</li> </ul>
	Selbstmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Ressourcen achtsam, effektiv und effizient einsetzen</li> </ul>

Tabelle 1: Dimensionen, Handlungsfelder und Kompetenzen des Kompetenzprofils für Schulleitende

## Führung und Management

Schulleitende sind für Führung und Management in der Schule verantwortlich. Dabei ist Führung auf Entwicklung, Innovation und Transformationen ausgerichtet, Management auf Steuerung und Optimierung. Führung als beziehungsorientiertes Konzept und Management als sachorientiertes Konzept sind als Einheit zu verstehen und verlangen von Schulleitenden einerseits einen konstruktiven Umgang mit Unsicherheiten und mit hoher Komplexität, andererseits eine effiziente Erfüllung von Aufgaben sowie eine situationsgerechte Umsetzung von Entscheidungen (Schratz et al., 2010; Schratz & Wiesner, 2019). Die Handlungsfelder im Bereich Führung und Management beschreiben entsprechende Tätigkeiten, die Lehrpersonen und weiteren Mitarbeitenden ermöglichen ihre Aufgaben effizient zu erledigen und dem Bildungsauftrag gerecht zu werden.

<b>Unterrichtsentwicklung und Unterrichtsqualität</b>	<p>Schulleitende verstehen Unterrichtsentwicklung als systematischen und gemeinsamen Prozess, steuern diesen und schaffen unterrichtsbezogene Kooperations- und Reflexionsgefäße. Sie stellen sicher, dass die Unterrichtsentwicklung zielorientiert und datengestützt erfolgt und auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler ausgerichtet ist. Leitend ist dabei ein gemeinsames Verständnis von Unterrichtsqualität, das mit dem Kollegium erarbeitet wird (Schneuwly, 2016).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die systematische Unterrichtsentwicklung planen und steuern</li> <li>• Mit dem Kollegium ein gemeinsames Verständnis von Unterrichtsqualität erarbeiten und die Umsetzung begleiten und einfordern</li> </ul>
<b>Pädagogische Führung</b>	<p>Schulleitende schaffen im Kollegium ein gemeinsames Verständnis in grundlegenden Erziehungs- und Bildungsfragen und fördern die Erarbeitung pädagogischer Konzepte. Sie nehmen Diversität an ihrer Schule wahr und managen sie im Hinblick auf eine inklusive Schule.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übergeordnete pädagogische Anliegen und Themen aufgreifen und in die Schulentwicklung einbringen</li> <li>• Gleiche Bildungschancen für alle Lernenden schaffen</li> </ul>
<b>Personalmanagement</b>	<p>Schulleitende verantworten Prozesse des strategischen und operativen Personalmanagements. Auf strategischer Ebene legen Schulleitende ggf. zusammen mit den Schulbehörden die strategische Personalplanung fest. Auf operativer Ebene führen sie folgende Prozesse: Personalgewinnung und -einführung, -beurteilung, -förderung und -entwicklung sowie -freistellung und -entlassung (Capaul et al., 2020; Dubs, 2005).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalmanagement strategisch gestalten</li> <li>• Lehrpersonen und andere Mitarbeitende operativ führen</li> <li>• Das Kollegium führen</li> <li>• Konflikte wahrnehmen, verstehen und bearbeiten</li> <li>• Personalrechtliche Fragestellungen erkennen und bearbeiten</li> </ul>

Tabelle 2: Handlungsfelder und Kompetenzen der Dimension Führung und Management

## Schule als Organisation

Schulen als Organisationen haben einerseits formale Strukturen wie z.B. hierarchische Strukturen, Regeln und definierte Zuständigkeiten. Diese werden bewusst gestaltet und sind auf den Bildungs- und Erziehungsauftrag ausgerichtet. Andererseits haben Schulen informale Strukturen, die durch die zwischenmenschlichen Interaktionen der Organisationsangehörigen und deren persönlichen Ziele geprägt werden. Schulen werden zudem von ihrer Umgebung beeinflusst, welche die Schulen wiederum auch mitgestalten. Schulleitende haben die Aufgabe, die formalen und informalen Strukturen möglichst gut aufeinander abzustimmen und bei der Gestaltung der Organisation Schule immer auch ihre sich verändernde Umgebung zu berücksichtigen (Capaul et al., 2020).

<b>Kooperation und Kommunikation</b>	<p>Schulleitende verstehen Kooperation als Indikator für Organisationsqualität und schaffen Strukturen und Rahmenbedingungen, damit Lehrpersonen inter- und intraprofessionell sowie mit Personen aus dem Umfeld der Schule kooperativ zusammenarbeiten können (Fussangel &amp; Gräsel, 2012; Idel et al., 2012). Eine wesentliche Gelingensbedingung von Kooperation und allgemein von Interaktion sind systematische Kommunikationsprozesse, deren Ausgestaltung Aufgabe der Schulleitenden ist (Capaul et al., 2020).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulinterne und schulexterne Zusammenarbeit fördern</li> <li>• Die interne und externe Kommunikation effizient und proaktiv gestalten</li> </ul>
<b>Evaluation, Qualitätsentwicklung und Schulkultur</b>	<p>Schulleitende überprüfen regelmässig mittels Evaluationen die Qualität ihrer Schule. Auf der Grundlage der Ergebnisse lancieren sie Entwicklungsprozesse und berücksichtigen dabei die Schulkultur, die durch gemeinsam getragene Werte und Normen die Schule prägt (Capaul et al., 2020).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulqualität entwickeln und dokumentieren</li> <li>• Schulqualität evaluieren</li> <li>• Eine entwicklungsförderliche Schulkultur etablieren</li> </ul>
<b>Innovation, Change-management und Agilität</b>	<p>Schulleitende steuern und strukturieren Innovationsprozesse und etablieren die Neuerungen in der Schule. Sie wissen, dass «Innovation» eine Teamaufgabe ist und beziehen die Lehrpersonen und die weiteren Mitarbeitenden in den gesamten Prozess mit ein. Um agil auf Veränderungen in der Umgebung reagieren zu können, wählen sie für ihre Schule eine flexible Organisationsform (Capaul et al., 2020).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekte planen, leiten und in die Schulorganisation einbetten</li> <li>• Changeprozesse und Innovationen planen, die eigene Organisation agiler gestalten</li> </ul>
<b>Organisation und Administration, Finanzwesen, Infrastruktur und Technik</b>	<p>Schulleitende sorgen für eine zur Schule passende Organisationsstruktur, in welcher sich Mitarbeitende bestmöglich engagieren und entwickeln können (Capaul et al., 2020). Sie überprüfen laufend den Ressourcenbedarf zur Erfüllung des pädagogischen Auftrages und planen zusammen mit den verantwortlichen Behörden die nötigen Entwicklungen der Infrastruktur.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die betriebswirtschaftliche Führung der Schule planen und kontrollieren</li> <li>• Organisation und Administration des ordentlichen Schulbetriebs leiten</li> <li>• Schulrechtliche Fragestellungen erkennen und einordnen</li> </ul>

Tabelle 3: Handlungsfelder und Kompetenzen der Dimension Schule als Organisation

## Profession Schulleiterin/Schulleiter

Schulleitende sind eine junge Profession, die im Interesse von formalen Organisationen operieren und Dienstleistungen für Individuen und Gesellschaft erbringen (Horn, 2016). Als Professionelle setzen Schulleitende ihre Expertise ein, um organisationale Unsicherheiten zu bewältigen (Evetts, 2003). Sie verfügen über Professionsethos und Kompetenzen im Selbstmanagement.

<b>Leadership</b>	<p>Schulleitende als Führungskräfte entwickeln eine attraktive, erreichbare Vision für ihre Schule und fördern und fordern die Lehrpersonen und die weiteren Mitarbeitenden. Unsicherheiten und Widersprüche im Berufsalltag halten sie aus. Basis ihrer Führungstätigkeiten ist eine Haltung des Vertrauens sowie bewusste, respektvolle Beziehungen zu allen Beteiligten in der Schule (Capaul et al., 2020; Fischli, 2012).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Persönlichkeitsbezogene Führungskompetenzen reflektieren und sichtbar machen</li><li>• Den Einstieg in eine neue Führungsfunktion aktiv gestalten</li><li>• Den Beruf der Schulleiterin / des Schulleiters als Profession verstehen</li><li>• Die eigene Schule strategisch ausrichten</li></ul>
<b>Selbstmanagement</b>	<p>Schulleitende führen sich so, dass sie ihre Aufgaben in angemessener Zeit und in genügender Qualität erledigen können. Dazu setzen sie Selbstmanagementmethoden ein, nutzen gezielt ihre Stärken und gleichen ihr Schwächen mit geeigneten Arbeitstechniken aus.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Eigene Ressourcen achtsam, effektiv und effizient einsetzen</li></ul>

Tabelle 4: Handlungsfelder und Kompetenzen der Dimension Profession Schulleiterin/Schulleiter



# 3. Literaturverzeichnis

- Capaul, R., Seitz, H. & Keller, M. (2020).** Schulführung und Schulentwicklung: Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis (4., erweiterte und aktualisierte Auflage). Haupt Verlag.
- Dubs, R. (2005).** *Die Führung einer Schule: Leadership und Management* (2. vollst. neu bearb. Aufl.). Verl. SVK.
- Evetts, J. (2003).** The Sociological Analysis of Professionalism: Occupational Change in the Modern World. *International Sociology*, 18(2), 395–415.  
<https://doi.org/10.1177/0268580903018002005>
- Fischli, C. (2012).** Notizen zu Führung: Management und Leadership. In A. Faustenhammer, C. Fischli, E. Krainz, C. Warhanek, U. Langthaler & W. Obereder (Hrsg.), *Leadership: Führung der Zukunft - Zukunft der Führung* (S. 5–10). hep verlag.
- Fussangel, K. & Gräsel, C. (2012).** Lehrerkooperation aus der Sicht der Bildungsforschung. In E. Baum, T.-S. Idel & H. Ullrich (Hrsg.), *Kollegialität und Kooperation in der Schule* (S. 29–40). VS Verlag für Sozialwissenschaften.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-531-94284-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-531-94284-1_2)
- Hofmann, H., Hellmüller, P. & Hostettler, U. (2016).** Vorwort. In U. Hostettler (Hrsg.), *Eine Schule leiten: Grundlagen und Praxis* (S. 9–11). hep verlag.
- Horn, K.-P. (2016).** Profession, Professionalisierung, Professionalität, Professionalismus – Historische und systematische Anmerkungen am Beispiel der deutschen Lehrerbildung. *Zeitschrift für Pädagogik und Theologie*, 68(2), 153–164. <https://doi.org/10.1515/zpt-2016-0017>
- Idel, T.-S., Ullrich, H. & Baum, E. (2012).** Kollegialität und Kooperation in der Schule - zur Einleitung in diesen Band. In E. Baum, T.-S. Idel & H. Ullrich (Hrsg.), *Kollegialität und Kooperation in der Schule* (S. 9–25). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- PHBern. (2012, 7. Februar).** Orientierungsrahmen. Bern.  
[https://qmp.phbern.ch/File/CoreDownload?id=1598&filename=PHB\\_Orientierungsrahmen\\_2013\\_Einzelseiten.pdf&langId=1](https://qmp.phbern.ch/File/CoreDownload?id=1598&filename=PHB_Orientierungsrahmen_2013_Einzelseiten.pdf&langId=1)
- Schneuwly, G. (2016).** Unterrichtsentwicklung. In U. Hostettler (Hrsg.), *Eine Schule leiten: Grundlagen und Praxis*. hep verlag.
- Schratz, M., Hartmann, M. & Schley, W. (2010).** *Schule wirksam leiten: Analyse innovativer Führung in der Praxis*. Waxmann.
- Schratz, M. & Wiesner, C. (2019).** Pädagogische Führung – Kompetenzprofil und Kompetenzentwicklung von Schulleiterinnen und Schulleitern. In U. Steffens & P. Posch (Hrsg.), *Beiträge zur Schulentwicklung: Bd. 4. Lehrberufprofessionalität und Schulqualität* (S. 415–441). Waxmann.

## **PHBern**

Institut für Weiterbildung  
und Dienstleistungen

Weltstrasse 40

CH-3006 Bern

T +41 31 309 27 11

[info.iwd@phbern.ch](mailto:info.iwd@phbern.ch)

[www.phbern.ch](http://www.phbern.ch)

PHBern: für professionelles  
Handeln in Schule und Unterricht

PHBern