


**Arbeitshilfe 53 10 02: Selbsteinschätzungsbogen zu Führungskompetenzen**

Carmen Kloft, Das eigene Führungshandeln gezielt verbessern, 53.10

## Selbsteinschätzungsbogen zu Führungskompetenzen

**Grundlagen:**

Personalentwicklung in Bildungsverwaltung und Schule, Konzept des Hessischen Kultusministeriums von 2006, Berufsbild Schulleitung in Hessen, Amtsblatt 4/10, S. 124–129

Führungskompetenzen	Selbsteinschätzung				Fremdeinschätzungen/ Feedbacks	Entwicklungsbedarf?
	4 = entspricht den Anforderungen in vollem Umfang 3 = entspricht teilweise den Anforderungen 2 = entspricht den Anforderungen kaum 1 = entspricht überhaupt nicht den Anforderungen					
<b>0. Fachliche Fähigkeiten</b>						
● In den eigenen und angrenzenden Aufgabenbereichen gemäß GVP der Schulleitung	4	3	2	1		
● Strukturen und Abläufe der Verwaltung	4	3	2	1		
● Einschlägige Rechtsgebiete, insbesondere aus Verwaltungs- und Schulrecht	4	3	2	1		
● Datenverarbeitung, Kommunikationsmedien	4	3	2	1		
<b>1. Belastbarkeit</b>						
heißt, regelmäßig auftretenden sowie nicht planbaren Anforderungssituationen physisch und psychisch stabil zu begegnen, unklare Situationen zu strukturieren und Prioritäten bzgl. gebotener Aktivitäten zu setzen, dabei das eigene Kräfte- und Kompetenzpotenzial planvoll, zielorientiert und ökonomisch einzusetzen. Die Person ...						
● stellt sich Anforderungen	4	3	2	1		
● unterscheidet wichtige, dringliche und nachrangige Aufgabenstellungen	4	3	2	1		
● kennt ihr eigenes Kräfte- und Kompetenzpotenzial und setzt ihre Ressourcen zielorientiert ein	4	3	2	1		
● verliert auch in Stresssituationen nicht die Übersicht	4	3	2	1		
● bleibt handlungsfähig – auch bei Störungen und ungelösten Konflikten	4	3	2	1		
● scheut sich nicht, in schwierigen Situationen Hilfe und Unterstützung zu suchen und anzunehmen	4	3	2	1		
<b>2. Dialog- und Kommunikationsfähigkeit</b>						
heißt, einen aufeinander bezogenen Gesprächsaustausch aufzunehmen und aufrechtzuerhalten, in dem die Gesprächspartner ihre Einstellungen, Ideen und Handlungsabsichten einander näher bringen und eine Verständigung miteinander anstreben. Die Person ...						
● hört mit ungeteilter Aufmerksamkeit zu	4	3	2	1		

● nimmt das Anliegen des Gegenübers ernst	4	3	2	1		
● drückt sich klar, verständlich und adressatenadäquat aus	4	3	2	1		
● begründet ihre Position	4	3	2	1		
● vergewissert sich, dass sie verstanden wurde bzw. hat	4	3	2	1		
● nutzt Informations- und Kommunikationsmedien und reflektiert diese kritisch und analytisch	4	3	2	1		
<b>3. Rollenbewusstsein</b>						
heißt, sich des eigenen Rollenverhaltens bewusst zu sein und sich im Denken und Handeln in spezifische Berufsrollen hinein zu versetzen und sie zu reflektieren, die Rolle des anderen zu erkennen und sich evtl. davon abzugrenzen. Die Person ...						
● überdenkt das eigene Rollenverständnis und -verhalten	4	3	2	1		
● übernimmt entsprechend ihrer Rolle Verantwortung	4	3	2	1		
● argumentiert und handelt in vorgegebenen Situationen rollenspezifisch	4	3	2	1		
● vertritt übergeordnet getroffene Entscheidungen nach außen	4	3	2	1		
● vertritt die Schule/Organisation angemessen nach außen gegenüber den verschiedenen Zielgruppen	4	3	2	1		
<b>4. Entscheidungs- und Urteilsfähigkeit</b>						
heißt, zwischen verschiedenen Alternativen auszuwählen und entsprechend zu handeln, ggf. auch unter Zeitdruck. Die Person ...						
● sichtet, analysiert Informationen und verschafft sich schnell einen Überblick	4	3	2	1		
● setzt Prioritäten	4	3	2	1		
● erläutert transparent Entscheidungsprozesse	4	3	2	1		
● antizipiert Konsequenzen einer Entscheidung	4	3	2	1		
● steht zu ihren Entscheidungen	4	3	2	1		
● revidiert getroffene Entscheidungen, wenn neue Informationen dies erfordern	4	3	2	1		
<b>5. Einsatzbereitschaft und Initiative</b>						
heißt, aus eigenem Antrieb Handlungsnotwendigkeiten und -gelegenheiten zu erkennen und in geeigneter Weise aktiv zu werden, Impulse zu setzen und Veränderungen voran zu bringen. Die Person ...						
● erkennt Zusammenhänge und benennt Handlungsbedarf	4	3	2	1		
● entwickelt Ideen bzw. greift Ideen anderer auf	4	3	2	1		
● bietet ihre Mitarbeit an	4	3	2	1		
● erklärt sich bereit, zusätzlich neue Aufgaben zu übernehmen	4	3	2	1		
● verfolgt Aufgaben und Ziele energisch und ausdauernd	4	3	2	1		
● zeigt sich im erforderlichen Umfang flexibel	4	3	2	1		

<b>6. Motivationsfähigkeit</b>						
heißt, auch aus eigenem Antrieb engagiert aktiv zu werden und/oder Menschen durch Überzeugung für die Beteiligung an Arbeitsprozessen zu gewinnen und zu dauerhafter Mitarbeit und besonderem Engagement zu bewegen. Die Person ...						
● bringt Visionen ein und versteht, andere dafür zu interessieren	4	3	2	1		
● knüpft an erkennbare Stärken von Personen oder Gruppen an	4	3	2	1		
● erfasst Wünsche und Probleme anderer Menschen und bezieht sich auf sie	4	3	2	1		
● kann das eigene Interesse artikulieren und das des Gegenübers wecken und aufrechterhalten	4	3	2	1		
<b>7. Planungs- und Organisationsfähigkeit</b>						
heißt, Aufgaben im übergreifenden Zusammenhang zu sehen und unter Berücksichtigung aller Rahmenbedingungen in angemessener Zeit zu planen, zu organisieren und so zu lösen, dass der eingeschlagene Weg der Sache gerecht und von den Beteiligten nachvollzogen wird. Die Person ...						
● geht mit Komplexität überlegt, strukturierend und handlungsorientiert um	4	3	2	1		
● analysiert und strukturiert eine Aufgabe gemäß Wichtigkeit und Dringlichkeit	4	3	2	1		
● betreibt eine systematische Lösungssuche	4	3	2	1		
● setzt Lösungsansätze in Relation zu Rahmenbedingungen und Ressourcen	4	3	2	1		
● erarbeitet Vorschläge und koordiniert den Ablauf von Handlungsschritten	4	3	2	1		
● evaluiert die erreichten Ergebnisse	4	3	2	1		
<b>8. Konzeptionelles Denken und strategische Kompetenz</b>						
heißt, Prozesse u. a. auf der Grundlage von Zielvereinbarungen, Teilzielen und vorhandenen Ressourcen zu steuern, Ergebnisse zu sichern und zu evaluieren (intern und extern), Möglichkeiten des Handelns zu erkennen sowie sensibel zu sein für mögliche Abwehrreaktionen und diese in die Strategieentwicklung einzubeziehen. Die Person ...						
● analysiert Ausgangslage, Einflussfaktoren und Zusammenhänge	4	3	2	1		
● zieht aus Analysen angemessene Konsequenzen	4	3	2	1		
● wägt Chancen und Risiken ab	4	3	2	1		
● entwickelt klare Aufgabenstellungen und realitätsangemessene Lösungswege	4	3	2	1		
● steuert die erforderlichen Arbeitsprozesse transparent, ergebnis- und ressourcenorientiert	4	3	2	1		
● sorgt für Ergebnissicherung und Evaluation	4	3	2	1		
<b>9. Teamfähigkeit</b>						
heißt, die eigene Kompetenz und Arbeitsleistung für die Erreichung der Anforderungen und gemeinsamen Ziele einzusetzen, die der anderen Teammitglieder zu respektieren, Entscheidungen des Teams nach außen zu vertreten und gemeinsam umzusetzen. Die Person ...						

● greift Beiträge anderer Teammitglieder auf und entwickelt sie weiter	4	3	2	1		
● bringt ihr Wissen ein und macht konstruktive Vorschläge	4	3	2	1		
● verliert das gemeinsame Ziel nicht aus den Augen	4	3	2	1		
● wahrt das Verhältnis zwischen dem Einbringen eigener Ideen und dem Akzeptieren anderer Vorschläge	4	3	2	1		
<b>10. Delegationsfähigkeit</b>						
heißt, Aufträge, Ziele, Aufgaben, zeitliche Rahmenbedingungen, Ressourcen und Kriterien der Zielerreichung darzulegen, Aufgaben an geeignete Personen zu übertragen, Zuständigkeiten für alle Beteiligten transparent festzulegen und für die Einhaltung von evtl. Vereinbarungen zu sorgen. Die Person ...						
● entwickelt klare Aufgabenstellungen	4	3	2	1		
● kennt die für die Aufgabenerledigungen erforderlichen Kompetenzen und Qualifikationen	4	3	2	1		
● überträgt Aufgaben an geeignete Personen	4	3	2	1		
● gibt Gestaltung und Verantwortung für übertragene Aufgaben ab	4	3	2	1		
● legt Zuständigkeiten transparent fest	4	3	2	1		
● prüft Arbeitsergebnisse auf der Grundlage vorher festgelegter Kriterien	4	3	2	1		
<b>11. Innovationsfähigkeit</b>						
heißt, sowohl aufgrund äußerer Rahmenbedingungen als auch aufgrund selbst erkannten Veränderungsbedarfs die gewohnten Verhaltensweisen in Frage zu stellen und neue anzunehmen sowie für kontinuierliche Verbesserung zu sorgen. Die Person ...						
● öffnet sich für neue Anforderungen, übernimmt neue Aufgaben und gibt – falls erforderlich – Gewohntes auf	4	3	2	1		
● entwickelt vielfältige und kreative Ideen bzw. greift Ideen anderer auf	4	3	2	1		
● erwägt Chancen und Risiken sowie Nutzen und Aufwand verschiedener Handlungsoptionen und wählt begründet aus	4	3	2	1		
● kann andere Personen von der Notwendigkeit neuer Abläufe überzeugen	4	3	2	1		
<b>12. Konfliktfähigkeit</b>						
heißt, die Anzeichen konfliktträchtiger Situationen zu erkennen, Meinungs- und Interessenunterschiede offen und sachlich anzusprechen, transparent zu machen und nach Lösungen zu suchen, die von allen Beteiligten mitgetragen werden. Die Person ...						
● spricht kritische Situationen frühzeitig an	4	3	2	1		
● äußert Kritik klar, konstruktiv und fair	4	3	2	1		
● bleibt bei Auseinandersetzungen ruhig und sachlich	4	3	2	1		
● erkennt Ursachen von Konflikten (sachliche und emotionale Ebene)	4	3	2	1		

● findet Lösungsschritte, die der Zielsetzung und den Beteiligten gerecht werden	4	3	2	1		
● nimmt Kritik an eigener Person an	4	3	2	1		
● sucht Kompromisse	4	3	2	1		
<b>13. Empathie und emotionale Kompetenz</b> heißt, neben den fachlich-sachlichen Aspekten der Aufgaben auch die emotionalen und sozialen Belange anderer Menschen zu sehen und zu berücksichtigen, anderen Zugewandtheit und Achtsamkeit entgegen zu bringen, die Würde des einzelnen zu beachten, ggf. Fürsorgeverantwortung wahrzunehmen und für ein gesundheitsförderliches Arbeitsklima zu sorgen. Die Person ...						
● nimmt menschliche Problemsituationen frühzeitig wahr und geht darauf ein	4	3	2	1		
● antizipiert Konsequenzen des eigenen Handelns für andere und übernimmt dafür Verantwortung	4	3	2	1		
● trägt zu einem positiven Arbeitsklima bei	4	3	2	1		
● sorgt für Gendergerechtigkeit in der Schule	4	3	2	1		
● fördert die Verständigung zwischen den in der Schulgemeinde vertretenen Kulturen	4	3	2	1		
● nimmt Stärken und Grenzen bei sich selbst und anderen wahr und erkennt diese an	4	3	2	1		
● handelt entsprechend der eigenen Vorbildfunktion	4	3	2	1		