

Dedering, Kathrin

Handlungspraxis und Wirkungsweisen von Schulaufsicht. Wie die Schulaufsicht ihren Führungsauftrag gegenüber Schulen realisiert

Lehren & Lernen 51 (2025) 3, S. 7-9



Quellenangabe/ Reference:

Dedering, Kathrin: Handlungspraxis und Wirkungsweisen von Schulaufsicht. Wie die Schulaufsicht ihren Führungsauftrag gegenüber Schulen realisiert - In: *Lehren & Lernen 51 (2025) 3, S. 7-9* - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-344266 - DOI: 10.25656/01:34426

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-344266>

<https://doi.org/10.25656/01:34426>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<https://neckar-verlag.de>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe 3-2025 erschienen.





Hinweise zur Redaktion
und zu unserer
Zeitschrift finden
Sie auch unter
www.lehrenundlernen.eu

Impressum

Herausgeber

Neckar-Verlag GmbH, Villingen-Schwenningen

Redaktionsleitung

Dr. Johannes Zylka (V.i.S.d.P.)

Redaktion

OStD Johannes Baumann, Wilhelmsdorf
Prof. Rolf Dürr, Reutlingen
Prof. Dr. Eva-Kristina Franz, Brühl
Dr. Joachim Friedrichsdorf, Grünstadt
Prof. Dr. Axinja Hachfeld, Passau
Carmen Huber, Salem
Dr. Barbara Krebs, St. Gallen
Florian Marquart, Pfullendorf
Prof. Dr. Kathrin Müller, Zürich
Robert Poljak, Jestetten
Prof. Dr. Volker Reinhardt, Freiburg
Prof. Dr. Anabelle Thurn, Freiburg
Dr. Helmut Wehr, Malsch
Silke Weiß, Lorsch
Dr. Johannes Zylka, Weingarten

Zuständig für das Thema dieses Heftes:

Carmen Huber, Dr. Johannes Zylka

Manuskripte an den Verlag erbeten.
Über die Annahme entscheidet die Redaktion.
Rücksendung unverlangt eingesandter Manuskripte, Bücher und Arbeitsmittel erfolgt nicht.
Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen.

Verlag

Neckar-Verlag GmbH
Klosterring 1, D-78050 Villingen-Schwenningen
Tel: +49 (0)7721/8987-0, Fax: +49 (0)7721/8987-50
info@neckar-verlag.de; www.neckar-verlag.de
Die Datenschutzbestimmungen der Neckar-Verlag GmbH können Sie unter www.neckar-verlag.de einsehen.
Anfragen gemäß EU-Verordnung über die allgemeine Produktsicherheit (EU) 2023/988 (General Product Safety Regulation – GPSR) richten Sie bitte an: produktsicherheit@neckar-verlag.de

Marketing/Anzeigenleitung:

Rita Riedmüller, Tel: +49 (0)7721/8987-44
E-Mail: werbung@neckar-verlag.de

Anzeigenverkauf:

Alexandra Beha, Tel: +49 (0)7721/8987-42
E-Mail: anzeigen@neckar-verlag.de
Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 8 vom 1.1.2024

Bestellungen:

beim Verlag
E-Mail: bestellungen@neckar-verlag.de

Lehren & Lernen erscheint 6 x im Jahr
(Febr., April, Mai, Juni, Okt., Nov.) und ist
in gedruckter sowie in digitaler Form erhältlich.
Einzelheft *print oder digital*: 9,50 €,
Jahresabonnement *print oder digital*: 50,- €
Jahresabonnement *print & digital*: 53,60 €
Mehrplatzlizenzen *online (+ print)*: 100,- €
Printausgaben jeweils zzgl. Versandkosten

Kündigungen nur schriftlich, spätestens 8 Wochen
vor Ende des aktuellen Bezugszeitraumes (nach
Ablauf der Mindestvertragslaufzeit).

Für Verbraucher/innen gilt: Nach Ablauf der
Mindestvertragslaufzeit verlängert sich das
Abonnement bis auf Widerruf und kann mit Frist
von 4 Wochen jederzeit gekündigt werden.

© 2025 Neckar-Verlag GmbH

Druck

jetoprint GmbH, 97080 Würzburg

INHALT

Innovation & Bildungsadministration

- Editorial** 3
- Frauke Schulz**
Die Schulaufsicht als Agentin von Transformation im Bildungssystem?
Ergebnisse und Praxiserfahrungen aus „LiGa – Lernen im Ganztag“ 4
- Kathrin Dederling**
Handlungspraxis und Wirkungsweisen von Schulaufsicht
Wie die Schulaufsicht ihren Führungsauftrag gegenüber Schulen realisiert 7
- Norbert Zeller**
Notwendige Reformen im Schulwesen und in der Schulverwaltung 10
- Carmen Huber, Sven Wippermann**
Die Zukunft des Bildungswesens gestalten. Implizite Fragen an ein
System. Ein komplexes System mit dem Anliegen der Veränderung 14
- Ulrich Iberer, Julia Warwas**
Entscheidungen treffen in der Schul- und Bildungsverwaltung 18
- Dirk Nees**
Transparenz und Ergebnisoffenheit: Rückblick auf zwei Jahre
Strukturreform der Grundschulen in Argenbühl 23

KI – Intelligenz aus der Steckdose

- Torsten Indrich**
Verboten oder fördern? Das Prüfungsgespräch als eine Form der
kompetenzorientierten Prüfung in Zeiten von KI 31

Panorama

- F. Alramseder, M. Baldus, C. Behlke, E. Ertem, A. Haas,
Z. Malesa, L. Orians, D. Scharnofski, J. Vogel, Z. Yonka, E. Zlatarevic**
Schulbegleitung als Schlüssel zur Inklusion?
Rollen, Herausforderungen und Erfahrungen aus dem Schulalltag 35
- Janina Suppers, Tamara Weisse**
Die Bedeutung von Schule und Gemeinschaftskundeunterricht für
eine lebendige, lokale Demokratie: Ergebnisse einer Fallstudie 42
- Ulrich Herrmann**
„Lehrer hört die Signale.“ Auf dem Weg zur Schul-Revolution? 47

Für Sie gelesen

- Carmen Huber zu:**
E. D. Klein, N. Bremm (Hrsg): Unterstützung – Kooperation – Kontrolle 53

Themen der nächsten Hefte:

- I Referenzrahmen und Schulqualität
- I Betriebssysteme von Gemeinschaftsschulen

Dieser Ausgabe liegt ein Prospekt des Forum Verlag Herkert GmbH, 86504 Merching bei.
Wir bitten um freundliche Beachtung.

Handlungspraxis und Wirkungsweisen von Schulaufsicht

Wie die Schulaufsicht ihren Führungsauftrag gegenüber Schulen realisiert

Im Zuge einer Stärkung der Eigenständigkeit von Schulen obliegen der Schulaufsicht neben kontrollierenden Aufgaben mit Blick auf die schulische Einhaltung gesetzlicher Vorgaben zunehmend auch unterstützende Aufgaben, vor allem mit Blick auf die schulische Qualitätsentwicklung, die sie bei der Realisierung ihres Führungsauftrags gegenüber Schulen zu erfüllen hat. Der Beitrag geht der Frage nach, auf welche Weise die Schulaufsicht diesen Führungsauftrag erfüllt, und trägt zu deren Beantwortung Erkenntnisse aus der empirischen Forschung zusammen.

► Stichwörter: Schulaufsicht, Kontrolle, Unterstützung, Beratung, Führungsstile

Schulaufsicht im engeren Sinne bezeichnet in Deutschland die von den zuständigen Behörden zu realisierende Überwachung der inneren und äußeren Schulangelegenheiten. Die Schulaufsicht nimmt die Fach-, Dienst- und Rechtsaufsicht wahr, d. h. sie beaufsichtigt die Zweckmäßigkeit des Handelns der Schulen in Bezug auf Unterricht und Erziehung, das Einhalten der Rechtsordnung durch die Schulen und der dienstlichen Pflichten durch die Lehrpersonen. Sie fungiert demnach als Instanz mit kontrollierenden Aufgaben. Zugleich erfüllt sie in den letzten Jahren in zunehmendem Maße unterstützende Aufgaben, insbesondere mit Blick auf die schulische Qualitätsentwicklung. Diese Aufgabenerweiterung der Schulaufsicht ist auf veränderte Vorstellungen von der Steuerung des Schulsystems zurückzuführen, denen zufolge Schulen eine größere Eigenständigkeit – aber auch eine größere Verantwortung – für die Gestaltung pädagogischer Prozesse zugestanden wird. Die Schulaufsicht soll die damit für Schulen verbundenen Herausforderungen in gewisser Weise „abfedern“ (Dederling/Kallenbach 2024, 252f.).

Im hierarchisch aufgebauten deutschen Schulsystem ist die Schulaufsicht den Schulen übergeordnet, sie fungiert als Vorgesetzte der Schulleitungen und Lehrpersonen und ist ihnen gegenüber weisungsbefugt. Sie hat dementsprechend einen gesetzlich verankerten Führungsauftrag inne, bei dessen Realisierung sie die kontrollierenden wie unterstützenden Aufgaben erfüllen muss (Dederling 2021, 236).

Führung meint ein zielorientiertes und anlassbezogenes, intendiertes Einwirken auf andere, in eine erwünschte Richtung zu handeln (Bieber u. a. 2024, 232f.). Dieses Einwirken manifestiert sich im Verhalten der Schulaufsicht, auch in deren wiederkehrenden, gleichbleibenden

Verhaltensweisen im Sinne von Führungsstilen (Bock u. a. 2025, o. S.).

Doch auf welche Weise realisiert die Schulaufsicht ihren Führungsauftrag gegenüber den Schulen? Welche Handlungspraxis und welche Wirkungsweisen sind erkennbar? Die zu dieser Frage existierende Forschung ist spärlich, erst seit wenigen Jahren zeichnet sich eine stärkere empirische Bearbeitung ab. Der vorliegende Beitrag führt zentrale Befunde zusammen und gibt so einen Überblick über den aktuellen Erkenntnisstand.

Doppelfunktion von Kontrolle und Unterstützung

In der Literatur wird konstatiert, dass die unterstützenden Aufgaben in einem Spannungsverhältnis zu den kontrollierenden Aufgaben der Schulaufsicht stehen können und dass die Doppelfunktion der Schulaufsicht als Vorgesetzte und Unterstützerin der Schulen die Mitarbeitenden der Schulaufsicht zumindest potenziell in einen Rollenkonflikt bringen könne. Die empirische Befundlage ist allerdings uneinheitlich. Die Doppelfunktion wird von Mitarbeitenden der Schulaufsicht wie von Schulleitungen situational und personenabhängig unterschiedlich entweder als konfliktfrei oder als konfliktbeladen wahrgenommen (u. a. Dederling 2020, 303ff.; DKJS 2023, 32). Eine durchgängige institutionelle Trennung von Kontrolle und Unterstützung – die mitunter als potenzielle Lösung angedacht wird – wird überwiegend aber nicht präferiert, mitunter sogar deutlich abgelehnt. Die Lösung für auftretende Rollenkonflikte wird eher in einer situationsbezogenen, expliziten Klärung der jeweils eingenommenen Rolle gesehen (Dederling 2020, 304f.).

Inhaltliche Bereiche, spezifische Leistungen und Grenzen der Unterstützung

Die Aufgaben der schulischen Unterstützung tangieren ein breites Spektrum, das u. a. die **inhaltlichen Bereiche** des Beschwerde-, Konflikt- und Krisenmanagements, der Qualitätsentwicklung, der Steuerung der Personalversorgung, der Personalentwicklung sowie der Vernetzung und Kooperation umfasst. Als **spezifische Leistungen** der Unterstützung, die die Schulaufsicht für Schulen erbringt, lassen sich u. a. die Beratung bzw. das Coaching von Personen, Gruppen oder Gremien, die Bereitstellung von Informationen und Materialien, die Ressourcen-Bereitstellung, die Vernetzung bzw. Netzwerkarbeit (zwischen Schulen und anderen Partner/innen) und die Ausbildung von Führungspersonal (z. B. bei Neueinstellungen von Schulleitungen) nennen (Dedering 2021, 244f.).

Umfang, Intensität und Inhalt der Unterstützung durch die Schulaufsicht werden mitunter als unzureichend und nicht zufriedenstellend wahrgenommen, weisen also **Grenzen** auf. Mit Blick auf den bei der Kritik stark fokussierten inhaltlichen Bereich der schulischen Qualitätsentwicklung werden von Mitarbeitenden der Schulaufsicht – öfter von Schulleitungen – zum einen **strukturelle** Grenzen genannt. So werden die personelle Ressourcenknappheit, die Doppelfunktion der Schulaufsicht von Kontrolle und Unterstützung, bei der die Unterstützungs- der Kontrollfunktion letztlich untergeordnet sei, sowie eine unzureichende Kommunikation/Kooperation zwischen Zuständigkeitsbereichen, etwa Schulaufsicht und Schulträger, genannt. Zum anderen werden **personelle** Grenzen thematisiert, z. B. das berufliche Selbstverständnis der Schulaufsichtsangehörigen, bei dem die Unterstützung mitunter als irrelevant erachtet werde, oder deren fehlende Kompetenzen, z. B. in Bezug auf systemische Beratung und den Umgang mit Statistiken (Dedering 2021, 247ff.).

Unterstützung als Beratung

In einigen Studien wird die Unterstützung der Schulen durch die Schulaufsicht unter dem expliziten Fokus der **Beratung** betrachtet. Die empirischen Ergebnisse verweisen auf die hohe Relevanz von Beratung als Tätigkeit von Schulaufsicht (u. a. Dedering 2020, 300; DKJS 2023, 32). Diese unterstützt die Schulleitungen entweder mit ihrem Fach- bzw. Prozesswissen und löst die Probleme dialogisch selbst mit ihnen oder vermittelt den Schulleitungen Unterstützungsmöglichkeiten/-angebote zur eigenständigen Lösung der Probleme (Dedering/Kallenbach 2024, 262f.).

Hinsichtlich der Ausgestaltung der Beratung zeigt sich, dass in der Schulaufsicht derzeit ein wenig abgestimmtes Beratungsverständnis vorherrscht, i. d. R. erfolgt ein

Aufbau von Kompetenzen, die für eine professionelle Beratung notwendig sind, während der eigenen Tätigkeit. Die Nutzung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen und Angeboten wie Coaching/Supervision (mit häufig geringem Zuschnitt auf die spezifischen Bedarfe der Schulaufsicht) vollzieht sich wenig systematisch und die Inanspruchnahme von Angeboten ist abhängig vom empfundenen Bedarf und vorhandenen/bekannten Angebot (DKJS 2023, 32f.).

Als Faktoren, die mit Blick auf die **Beratungsqualität** relevant sind, werden die personalen Voraussetzungen der Schulaufsichtsmitarbeitenden für die Beratungstätigkeit (Inputqualität) und die Rollenklarheit im Beratungsetting und Gesprächstechniken (Prozessqualität) herausgestellt. Beratungsgespräche unterstützen konkrete Anlässe wie nachhaltige Kompetenzerweiterungen schulischer Akteur/innen (Ergebnisqualität).

Die **Beratungspraxis** der Schulaufsicht zeichnet sich durch den Einsatz vielfältiger Methoden (vor allem mit Bezug zur systemischen Beratung) aus. Die Schulaufsicht wird insbesondere als Unterstützungsmöglichkeit für Schulen mit deutlichen Entwicklungsbedarfen gesehen, es besteht jedoch die Notwendigkeit, bei den Schulen eine Anerkennung der Schulaufsicht als beratende Schulaufsicht zu schaffen (DKJS 2024, 40ff.).

Führungsstile

Führung zeigt sich – so wurde eingangs erwähnt – in wiederkehrenden, gleichbleibenden Verhaltensweisen im Sinne von Führungsstilen. Die Befunde einer explorativen Studie stellen dementsprechend heraus, dass sich die Handlungspraxis von Mitarbeitenden der Schulaufsicht erstens stark durch Verhaltensweisen auszeichnet, die den **transformationalen** Führungsstil präsentieren: Die Schulaufsichtsangehörigen nehmen durch gezielte Kommunikation Einfluss auf die Wert- und Zielvorstellungen (Ideale) der Schulleitungen und lenken deren Handeln in Richtung notwendiger Veränderungen. Sie vermitteln attraktive und überzeugende Visionen der Zukunft, geben Impulse, den Status quo stets zu hinterfragen, und motivieren die Schulleitungen, nach neuen Lösungen zu suchen. Auch fördern sie die Schulleitungen nach eigenen Angaben nach deren persönlichen Bedürfnissen und Potentialen.

In der Handlungspraxis der Schulaufsicht finden sich **zweitens** verbreitet Verhaltensweisen, die dem **transaktionalen** Führungsstil zuzurechnen sind. Die Mitarbeitenden der Schulaufsicht berichten davon, die Einhaltung von Standards/rechtlichen Vorgaben zu kontrollieren und bei Erkennen der Nichteinhaltung bzw. der drohenden Gefahr einer Standardunterschreitung aktiv zu werden. Die Kontrolle erfolgt im Zuge regelmäßiger Schulbesuche und/oder bei der Sichtung der Ergebnisse

von Schulen bei (landesspezifischen) Leistungs- und Qualitätsmessungen. Es wird oft auch erst eingegriffen, wenn Probleme vorliegen, etwa im Falle des Vorwurfs von Distanzverletzungen von Lehrpersonen gegenüber Schüler/innen oder bei Dienstaufsichtsbeschwerden von Eltern gegenüber Schulleitungen.

Drittens wird der **partizipative** Führungsstil häufig angewendet. Schulleitungen und Schulen, in einigen Fällen auch Schulträger, werden auf vielfältige Weise in Arbeits- und Klärungsprozesse einbezogen. Dazu werden unterschiedliche Formate zum (regelmäßigen) Austausch etabliert. In ihnen werden Sachverhalte verhandelt, Interessen austariert, Konflikte geklärt und Lösungen gefunden. Es wird eine Verteilung von Führungsverantwortung sichtbar, wenn etwa davon berichtet wird, dass – z. B. im Falle von Elternbeschwerden über Lehrpersonen – auf die Verantwortung der zuständigen Stellen – im genannten Falle: der entsprechenden Schulleitung – verwiesen wird.

Viertens ist die **supervidierende** Führung im schulaufsichtlichen Handeln weit verbreitet. Bei ihr forciert die Schulleitung als Repräsentantin der eigenverantwortlichen Schule die Fach- und Arbeitsprozesse an den Schulen und trifft Entscheidungen, während die Schulaufsicht deren Wirksamkeit beobachtet und Feedback gibt.

Schließlich finden sich **fünftens** Hinweise auf die **konsultative Führung**, die an die im vorhergehenden Abschnitt entfaltete Unterstützung als Beratung anknüpft. Die empirischen Ergebnisse verweisen auf die hohe Relevanz von Beratung als Tätigkeit von Schulaufsicht, die mit dem Ziel der Vorbeugung aufsichtlicher Anlässe vollzogen und entweder eher passiv (im Sinne eines Bereitstehens im Bedarfsfalle) oder eher aktiv (im Sinne eines Hinweisens auf erkannte Handlungsbedarfe und auf Angebote eigener oder fremder Unterstützung, etwa durch Schulentwicklungsberater/innen) ausgeführt wird (Dederding/Kallenbach 2024, 260ff.).

Ausblick

Der Schulaufsicht ist in den letzten Jahrzehnten weder von Seiten der Bildungspolitik noch von Seiten der empirischen Bildungsforschung größere Aufmerksamkeit zuteil geworden. Dies hat sich inzwischen geändert. In Bezug auf die Forschung lässt sich festhalten, dass derzeit einige vielversprechende Vorhaben realisiert werden, die die Schulaufsicht zum einen als **Unterstützungssystem schulischer Qualitätsentwicklung** und zum anderen als **ein Unterstützungssystem schulischer Qualitätsentwicklung im Gesamtgefüge von Unterstützungssystemen** (wie Schulträger, Landesinstitute, Schulentwicklungsberatungen) näher untersuchen. Eines dieser Forschungsvorhaben ist die Studie „Die

Schulaufsicht in Zeiten der Transformation“, die von der Autorin im Auftrag der *Heræus Stiftung Bildung* und der *Wübben Bildungstiftung* durchgeführt wird und in den nächsten Jahren weitreichende Erkenntnisse erwarten lässt.

Literatur

- Bieber, G./Dohmen, T./Racherbäumer, K./Stralla, M.: Editorial zum Schwerpunktthema: Führung im schulischen Mehrebenensystem. In: *Die Deutsche Schule* 116 (2024), 3, 229-238. DOI: <https://doi.org/10.31244/ddS.2024.03.01>
- Bock, T./Dederding, K./Kallenbach, L.: Eine Frage des Stils? Selbsteinschätzung von Schulaufsichtspersonen zum Führungsverhalten im Lichte des Full-Range-of-Leadership-Modells (2025) (eingereicht).
- Dederding, K.: Die Schulaufsicht als Instanz der Beratung? Zur Realisierung eines neuen Handlungsprinzips im Kontext „klassischer“ Aufgaben. In: Klein/Bremm 2020, 289-311. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-28177-9_14
- Dederding, K.: Unterstützung von Schulen durch Schulaufsicht – Zur Ausdifferenzierung eines Handlungsfeldes. In: *Zs f. Bildungs.*, 11 (2021), 2, 235-254. DOI: <https://doi.org/10.1007/s35834-021-00290-x>
- Dederding, K./Kallenbach, L.: Das Führungsverhalten von Schulaufsicht – Eine empirische Annäherung. In: *Die Deutsche Schule* 116 (2024) 3, 252-267, DOI: <https://doi.org/10.31244/ddS.2024.03.03>
- DKJS: Beratende Schulaufsicht (BeSa) im Rahmen des Programms „LiGa – Lernen im Ganztag“. Berlin 2023. Online verfügbar unter https://www.schulaufsicht.de/fileadmin/Redaktion/Materialien/Publikationen/BeSa_Abschlussbericht_LiGa.pdf (letzter Zugriff am 07.01.2025).
- DKJS: Beratungsqualität und -praxis aus Sicht von Schulaufsicht. Berlin: 2024. Online verfügbar unter https://www.schulaufsicht.de/fileadmin/Redaktion/Aktuelle/Bilder/Selbstverständnis/Abschlussbericht_BESA_2_final.pdf (letzter Zugriff am 07.01.2025)

Prof. Dr. Kathrin Dederding
Professorin für Bildungsinstitutionen und
Schulentwicklung an der Universität Erfurt
kathrin.dederding@uni-erfurt.de