

Schulaufsicht *in Zeiten* *der* **Transformation**

Führen mit Dialog und Daten

Erste Ergebnisse aus einer Interviewstudie
mit Leitungspersonen der Schulaufsicht

*In*halt

Vorwort	4
Aufbau und Ziele der Studie	6
Zentrale Ergebnisse auf einen Blick	8
Die Ergebnisse im Detail	10
Forschungsfragen und -zugang	11
Stand der datengestützten Qualitätsentwicklung in den Bundesländern	12
Verfahren der Datengenerierung in den Bundesländern	13
Relevanz und Potenziale der Datennutzung für die Schulaufsicht	14
Nutzung von Daten durch die Schulaufsicht	15
Unterstützung datengestützter Schulentwicklung	16
Austausch über Daten zwischen Schulaufsichtspersonen und Schulleitungen	17
Ziel- und Leistungsvereinbarungen	18
Führungsverhalten den Schulen gegenüber	20
Austausch über Daten innerhalb der Schulaufsicht	22
Über die Herausgeber	24
Impressum	25

Vorwort

Aktuelle Studien zeigen, dass viele junge Menschen Schule als einen Ort erleben, an dem Belastungen zunehmen und Unterstützung nicht immer verlässlich ankommt. Diese Wahrnehmungen machen deutlich: Die Weiterentwicklung von Schule ist nicht nur eine bildungspolitische Aufgabe, sondern eine zentrale Gestaltungsfrage für das Bildungssystem insgesamt. Transformation von Schule bedeutet mehr als punktuelle Reformen. Sie erfordert eine nachhaltige Weiterentwicklung von Führung, Zusammenarbeit und pädagogischer Praxis – getragen von klarer Zielorientierung, professioneller Führung und lernorientierten Prozessen auf allen Ebenen des Systems.

Vor diesem Hintergrund kommt der staatlichen Schulaufsicht eine Schlüsselrolle zu. Sie unterstützt schulische Entwicklungsprozesse durch Rahmensetzung und Steuerung – und zugleich durch ihr Führungsverständnis, ihre Haltung sowie durch die Art und Weise, wie sie Dialog, Verantwortung und Kooperation mit Schulen ermöglicht. Im länderübergreifenden Zielbild zur Rolle und zu den Aufgaben der Schulaufsicht, das von der Bildungsministerkonferenz verabschiedet wurde, wird dieses Verständnis ausdrücklich unterstrichen. Die systematische Nutzung von Daten wird darin als wichtige Querschnittsaufgabe benannt, um Schulentwicklung gezielt zu unterstützen, Qualität zu sichern und Chancengerechtigkeit zu fördern.

Die Fähigkeit der Schulaufsicht, Entwicklungsprozesse dialogisch zu gestalten, ist ebenso zentral für eine wirksame Begleitung von Transformation wie die datengestützte Steuerung. Wirksam werden beide Instrumente insbesondere dort, wo Daten professionell interpretiert, in Entwicklungsdialoge eingebettet und mit weiteren Führungsaspekten wie Beziehungsgestaltung, Vertrauen und Klarheit im Rollenverständnis verbunden werden. Während das datengestützte Arbeiten von Lehrkräften und Schulleitungen inzwischen gut erforscht ist, liegen zur datengestützten Führungspraxis der Schulaufsicht bislang nur wenige empirische Erkenntnisse vor – insbesondere mit Blick darauf, wie Daten konkret zur Unterstützung schulischer Entwicklungsprozesse genutzt werden. Auch die Frage, wie Schulaufsichten ihre Führungsrolle in Transformationsprozessen verstehen, ist bislang nur in Ansätzen untersucht. Zu Spannungsfeldern zwischen Steuerung und Unterstützung liegen zwar bereits einzelne Studien vor; die konkrete Ausgestaltung professioneller Praxis und die Bedingungen gelingender Entwicklungszusammenarbeit mit Schulen sind jedoch weiterhin wenig empirisch fundiert beschrieben.

Vor diesem Hintergrund haben wir gemeinsam die Studie **„Schulaufsicht in Zeiten der Transformation“** bei Prof. Dr. Kathrin Dederling an der Universität Erfurt in Auftrag gegeben. In drei Teilstudien untersucht das Forschungsteam die Aufgaben, Strategien und Bedarfe von Schulaufsichten bei der Begleitung schulischer Entwicklungsprozesse in fünf ausgewählten Bundesländern.

Die vorliegende Publikation präsentiert Ergebnisse der qualitativen Vorstudie. Grundlage sind leitfadengestützte Interviews mit Leitungspersonen der Schulaufsicht. Im Zentrum steht die Frage, wie Schulaufsichten datengestützte Führung verstehen und praktizieren – und wie Daten im Zusammenspiel mit Dialog und professioneller Beziehungsgestaltung für Schulentwicklung verwendet werden. Bereits diese Interviewstudie liefert erste, aufschlussreiche Einblicke: Es zeigen sich Unterschiede darin, wie Daten genutzt und in Entwicklungsprozesse mit Schulen eingebunden werden. In der folgenden Hauptstudie sowie der abschließenden Vertiefungsstudie werden die unterschiedlichen Führungsverständnisse, Entscheidungslogiken und Rollenbilder in der Praxis der Schulaufsicht systematisch und tiefer gehend analysiert. Eine zentrale Rolle spielt dabei auch die Zusammenarbeit mit weiteren Unterstützungssystemen. So entsteht ein differenziertes Bild der Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten der Schulaufsicht sowie ihres Zusammenspiels mit anderen schulischen Unterstützungssystemen in Zeiten der Transformation.

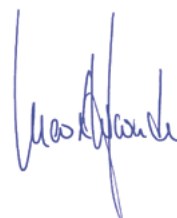
An dieser Stelle danken wir allen beteiligten Schulaufsichtspersonen herzlich für ihre Offenheit und ihre Bereitschaft, Einblicke in ihre Arbeit und ihre professionellen Perspektiven zu geben.

Wir wünschen Ihnen eine anregende und erkenntnisreiche Lektüre.



Martin Fugmann

Geschäftsführender Vorstand
Heraeus Bildungstiftung



Dr. Markus Warnke

Geschäftsführer
Wübben Stiftung Bildung

Aufbau *und* Ziele *der* Studie

Als schulische Transformation wird in der Studie die systematische Weiterentwicklung von Schulen im Hinblick auf zukunftsrelevante Anforderungen verstanden (Dietrich, 2023).

In der **Studie „Schulaufsicht in Zeiten der Transformation“** wird die Schulaufsicht in Deutschland sowohl als eigenständiges Unterstützungssystem schulischer Transformation als auch als Teil eines Gesamtsystems vielfältiger staatlicher Unterstützungsstrukturen untersucht. Dabei verfolgt die Studie zwei Hauptziele:

Zum einen soll ein klares Bild von den Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten der Schulaufsicht innerhalb der Bildungsverwaltung gewonnen werden. In diesem Zusammenhang wird ebenfalls analysiert, mit welchen (datengestützten) Strategien die Schulaufsicht schulische Entwicklungsprozesse unterstützt und wie sie ihre Führungsaufgabe gegenüber Schulen umsetzt.

Zum anderen sollen die Wechselwirkungen zwischen Schulaufsicht und anderen Unterstützungssystemen schulischer Transformation (z. B. Landesinstitute oder Qualitätsinstitute) untersucht werden. Im Mittelpunkt stehen dabei Aufgaben- und Rollenverteilung, Schnittstellen, Kooperationsformen und Kommunikationsstrukturen. Zudem wird erforscht, inwieweit ein Zusammenwirken im Gesamtsystem der Unterstützungsstrukturen besteht.

Die Studie nutzt ein Mixed-Methods-Design und erhebt Daten in fünf deutschen Bundesländern mit unterschiedlichem Verwaltungsaufbau der Schulaufsicht (ein-, zwei- und dreistufig). Die Datenerhebung erfolgt über drei unterschiedliche Zugänge:

- **Interviews mit ausgewählten Leitungspersonen der Schulaufsicht**
(„Vorstudie“ ab Frühjahr 2025)
- **Standardisierte Befragung der Schulaufsichtspersonen auf den unterschiedlichen Verwaltungsebenen, die direkte Vorgesetzte der Schulleitungen/Schulen sind**
(„Hauptstudie“ ab Herbst/Winter 2025)
- **Interviews mit ausgewählten Leitungspersonen weiterer zentraler Unterstützungssysteme, etwa Landesinstitute**
(„Vertiefungsstudie“ ab Herbst/Winter 2025)

Insgesamt soll die Studie Hinweise zur Profilklärung, zu den Professionalisierungsbedarfen und zur Weiterentwicklung der Schulaufsicht liefern – vor allem mit Blick darauf, wie schulische Transformation unterstützt und die Zusammenarbeit im System gestärkt werden kann. Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse aus den Interviews der Vorstudie mit Leitungspersonen der Schulaufsicht vorgestellt.

Die Studie wurde von der *Heraeus Bildungstiftung* und der *Wübben Stiftung Bildung* in Auftrag gegeben. Durchgeführt wird sie in den Jahren 2025 und 2026 von einem Team an der Universität Erfurt unter der Leitung von Prof. Dr. Kathrin Dederling.

Zentrale Ergebnisse *auf einen Blick*

Ziel der leitfadengestützten Interviews mit Leitungspersonen der Schulaufsicht war es, erste **Einblicke in die schulaufsichtliche Praxis der Unterstützung schulischer Transformation** zu gewinnen. Zugleich lieferten die Interviews im Kontext der Gesamtstudie „Schulaufsicht in Zeiten der Transformation“ zentrale inhaltliche Impulse für die flächendeckende Befragung der Schulaufsichtspersonen auf den unterschiedlichen Verwaltungsebenen, die direkte Vorgesetzte der Schulleitungen/Schulen sind. Diese wurde Ende des Jahres 2025 in fünf Bundesländern durchgeführt (siehe Seite 7). Die folgenden Ergebnisse zur Führung, zur Datennutzung und Unterstützung datengestützter Qualitätsentwicklung an Schulen basieren auf Interviews mit elf Leitungspersonen der Schulaufsicht aus fünf Bundesländern mit unterschiedlichem Verwaltungsaufbau (ein-, zwei- und dreistufig), die im Frühjahr und Sommer 2025 stattfanden.

1

Gemeinsame Verantwortung mit Schulleitungen

Das Führungshandeln der Schulaufsichtspersonen orientiert sich in allen fünf Bundesländern an supervidierender Führung: Schulen handeln eigenverantwortlich, die Schulaufsicht bleibt letztverantwortlich für die Sicherstellung von Schulqualität. Die befragten Personen betonen die geteilte Verantwortung mit Schulleitungen und haben einen Führungsstil mit partizipativen, transformationalen und transaktionalen Elementen.

2

Hohe Relevanz von Daten

Übereinstimmend wird von den Leitungspersonen der Schulaufsicht aller fünf Bundesländer die große Relevanz von Daten und Datennutzung für die Schulaufsicht herausgestellt, insbesondere für die Unterstützung der schulischen Qualitätsentwicklung. In diesem Zusammenhang wird die datengestützte Vorgehensweise als „Paradigmenwechsel“ bezeichnet, der einen großen Mehrwert hat.

4

Fokus auf Statistiken und Leistungsdaten

In allen Bundesländern nehmen Statistiken sowie Leistungsdaten von Schülerinnen und Schülern einen großen Stellenwert in der Arbeit von Schulaufsichtspersonen ein, wohingegen anderen Daten (z. B. zur Prozessqualität von Lehren und Lernen aus Schulinspektionen/externen Evaluationen) eine geringere Bedeutung zukommt. Die Datennutzung hängt auch von der Datenverfügbarkeit in den Ländern ab.

3

Unterschiedliche Bedingungen der datengestützten Qualitätsentwicklung

Die Rahmenbedingungen der datengestützten Qualitätsentwicklung in den untersuchten Bundesländern sind unterschiedlich weit entwickelt. Daten stehen der Schulaufsicht aktuell in unterschiedlicher Bandbreite, Tiefe und Aufbereitungsform zur Verfügung. In drei der fünf Bundesländer wird an einer Strategie für datengestützte Qualitätsentwicklung gearbeitet.

5

Datengestützter Austausch mit Schulleitungen größtenteils systematisch

In vier der fünf Bundesländer findet der Austausch über Daten mit Schulleitungen systematisch im Kontext datengestützter Qualitätsgespräche statt, die in Ziel- und Leistungsvereinbarungen münden. In einem Bundesland erfolgt ein solcher Austausch nur im Bedarfsfall.

6

Austausch über Daten innerhalb der Schulaufsicht nur teilweise angelegt

Der Austausch über Daten zwischen Schulaufsichtspersonen ist in drei Bundesländern auf den einzelnen Ebenen der Schulaufsicht – und zum Teil sogar ebenenübergreifend – strukturiert angelegt. In zwei Bundesländern findet er bislang eher informell oder zufällig statt.

Die **Ergebnisse** *im Detail*



Hier steht ein ausführlicher Bericht zur Interviewstudie von Prof. Dr. Kathrin Dederling und Leonie Thorwarth inklusive Literaturverzeichnis zum Download zur Verfügung.
tinyurl.com/99vntmkp

Forschungsfragen und -zugang

Die folgenden Ergebnisse basieren auf Interviews mit elf Leitungspersonen der Schulaufsicht, die im Zeitraum von Februar bis Juli 2025 durchgeführt wurden (→ *Abbildung 1*). Gesprächspartnerinnen und -partner waren Schulaufsichtspersonen, die qua ihrer Leitungsfunktion über einen privilegierten Zugang zu Informationen verfügen, ein Überblickswissen zu den Themenbereichen der Studie haben und daher Expertinnen und Experten für die Thematik sind (Meuser & Nagel, 2009).

Abbildung 1: Übersicht über die Interviews pro Land

Bundesland (anonymisiert)	Interviews
Land A (einstufig)	2
Land B (zweistufig)	2 (je 1 auf oberer und unterer Verwaltungsebene*)
Land C (zweistufig)	2 (je 1 auf oberer und unterer Verwaltungsebene)
Land D (zweistufig)	2 (je 1 auf oberer und unterer Verwaltungsebene)
Land E (dreistufig)	3 (je 1 auf oberer, mittlerer und unterer Verwaltungsebene)

* Unabhängig von den in den einzelnen Bundesländern gängigen Bezeichnungen werden in der Studie die Bezeichnungen obere, mittlere und untere Verwaltungsebene verwendet.

Die Interviews wurden auf Basis eines Leitfadens durchgeführt und mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2022) unter Nutzung des Textverarbeitungsprogramms MAXQDA 24 ausgewertet.

Da die Interviewpartnerinnen und -partner stark aus der Perspektive ihres jeweiligen Bundeslandes argumentieren, wird in der folgenden Darstellung der Ergebnisse häufig auf ihre Herkunftsbundesländer Bezug genommen. Die Verwaltungsebene, auf der die Schulaufsichtspersonen tätig sind, spielt in den Schilderungen eine geringere Rolle und wird nur erwähnt, wenn sie für das konkrete Handeln von Bedeutung ist.

In diesem Papier wird folgenden Fragen nachgegangen:

- **Wie beschreiben die Leitungspersonen der Schulaufsicht den Stand der datengestützten Qualitätsentwicklung in ihren Bundesländern und wie beurteilen sie die Relevanz von Daten?**
- **Welche Daten werden in den Ländern generiert und von der Schulaufsicht genutzt?**
- **Wie gestalten sich die Führung durch die Schulaufsicht sowie der datengestützte Austausch mit Schulen und innerhalb der Schulaufsicht?**

Stand der datengestützten Qualitätsentwicklung in den Bundesländern

Aus den Schilderungen der Interviewpartnerinnen und -partner wird deutlich, dass die Nutzung von Daten und die **datengestützte Qualitätsentwicklung in den Bundesländern unterschiedlich weit entwickelt** sind. Dabei berichten Schulaufsichtspersonen aus allen Bundesländern von einem **aktuellen Bestreben der Bildungspolitik und Bildungsadministration**, die Aktivitäten diesbezüglich entweder (erneut) anzustoßen oder systematischer und verbindlicher zu entwickeln und weiterzuentwickeln.

Die Befragten aus zwei Bundesländern^[B,D] beschreiben, dass die bestehende **Dateninfrastruktur vor einiger Zeit zunächst zurückgebaut** worden sei, indem Qualitätsentwicklungsinstitute abgeschafft und/oder Verfahren der Schulinspektion/externen Evaluation ausgesetzt bzw. in ihrem Einsatz beschränkt wurden. Beide Länder weisen angesichts der inzwischen **veränderten Sicht auf die Bedeutsamkeit von Daten und deren Nutzung** für die Schulentwicklung einen größeren Entwicklungsbedarf auf als die anderen drei Bundesländer.

In diesen Ländern^[A,C,E] sind die letzten Jahre von einer kontinuierlichen **Ausdehnung der Dateninfrastruktur** (mitunter inklusive der Gründung neuer Qualitätsentwicklungsinstitute) geprägt. Die befragten Schulaufsichtspersonen aus diesen Bundesländern erzählen zudem von einem (teilweise bereits vor einigen Jahren) begonnenen Prozess zur **Etablierung einer Strategie der datengestützten Qualitätsentwicklung** sowohl auf der Ebene der Schulen als auch auf jener der Schulaufsicht. Dieser ist – so wird deutlich – in den Bundesländern unterschiedlich fortgeschritten. Eine Schulaufsichtsperson erläutert die Entwicklung in ihrem Bundesland wie folgt:

”

Da stand in den letzten Jahren zunächst im Vordergrund, überhaupt eine Datenstrategie zu etablieren und zu überlegen: Wie kommunizieren wir das mit den Schulen? Welche Tools haben wir da zur Verfügung? Mit welcher Zielsetzung tun wir das? Das ist erstmals in diesem Schuljahr vollständig über alle Schularten etabliert worden und wird an allen Schularten durch alle Schulaufsichten durchgeführt. Jetzt folgt in diesem Jahr unsere Jahrestagung und wir schauen zurück: Welche Erfahrungen haben wir gemacht? Was hat gut geklappt in diesem Prozess? Was stellen wir uns noch als Änderungen im Prozess für die Zukunft vor?“ ^{[IP: C]*}

IP = Interviewte Person,
mit der Zuordnung zum
Bundesland (hier: Land C)

*
Die Zitate wurden zur besseren
Lesbarkeit sprachlich geglättet.

Insgesamt sei nicht davon auszugehen – so eine der interviewten Personen –, „dass das schon in allen Köpfen drin ist“ ^[IP: A], aber man sei „auf einem guten Weg“ ^[IP: A]. In den Bundesländern finden zur Weiterführung der Entwicklung (regelmäßig) **landesweite Veranstaltungen** statt, etwa jährliche Tagungen ^[A,C], an denen viele Schulaufsichtspersonen teilnehmen.

Verfahren der Datengenerierung in den Bundesländern

Aus den Aussagen der Befragten lässt sich ableiten, dass in allen Bundesländern **verschiedene Verfahren der Datengenerierung** eingesetzt werden, die ein breiteres Spektrum an Datentypen bereitstellen:

- Alle Bundesländer verfügen über umfängliche (amtliche oder schulaufsichtsinterne) **Statistiken zu Schule und Unterricht**, also über vielfältige Übersichten z. B. zu Unterrichtsausfällen oder Anteilen spezifischer Gruppen von Schülerinnen und Schülern.
- In allen Bundesländern nehmen die Schulen darüber hinaus an **Lernstandserhebungen** (Vergleichsarbeiten in Jahrgang 3 und 8) teil, wodurch vor allem Leistungsdaten von Schülerinnen und Schülern zu unterschiedlichen Zeitpunkten in der Lernbiografie gewonnen werden.
- Vier Bundesländer^[A,C,D,E] führen **zentrale Abschlussprüfungen** durch und erhalten so Leistungsdaten von Schülerinnen und Schülern am Ende von Bildungsgängen und bei Übergängen in Bildungsgänge/n.
- In zwei Bundesländern^[A,E] werden **Schulinspektionen/externe Evaluationen** flächendeckend und in zwei weiteren Bundesländern^[C,D] für bestimmte Schulen eingesetzt, wodurch Daten zu Prozessen des Lehrens und Lernens bereitgestellt werden.

In drei Bundesländern^[A,D,E] wird nach Aussage der befragten Schulaufsichtspersonen an der **Ausweitung der Dateninfrastruktur** gearbeitet, etwa über eine **schulindividuelle Zusammenführung von Daten unterschiedlichen Typs unter einer Identifikationsnummer**: „Und das Ganze ergibt dann ein Bild“^[IP:E], um auf dieser Basis eine passgenaue Unterstützung der Schulen erreichen zu können. Genannt wird in diesem Zusammenhang ferner die **Etablierung eines flächendeckenden Monitorings „von der ersten Klasse bis zum Abitur“**^[IP:E], um an jeder Stelle im System Wissen generieren und **bereits vorhandene Datenerfassungssysteme in ein integrierendes Managementsystem überführen zu können**.

Breites Spektrum an Datentypen *in allen Bundesländern vorhanden*

Relevanz und Potenziale der Datennutzung für die Schulaufsicht

Die Interviewpartnerinnen und -partner aus allen Bundesländern und auf allen Verwaltungsebenen stellen in ihren Ausführungen die **hohe Bedeutsamkeit von Daten für die Schulaufsicht zur schulischen Qualitätsentwicklung** heraus. Daten ermöglichten es, die **schulische Situation insgesamt oder spezifische Sachverhalte an Schulen (besser) einzuordnen und die Perspektive zu erweitern**. Zudem könnten durch sie (eigene oder transportierte) **Wahrnehmungen objektiviert** werden. Eine befragte Person führt dazu aus:

”

Wenn man solche Zahlen in einen Kontext stellen kann und Vergleichsdaten hat, kann man daraus etwas ablesen, Belastungen beispielsweise anders einordnen und gefühlte Wahrnehmungen auch mit Daten untermauern.“ [IP: B]

Unter Einbeziehung von Daten könne **mit den Schulen verbindlicher agiert** werden: „Wir können sagen: ‚Also sind wir uns einig, dass wir da ein Problem haben?‘“ [IP: E], und über notwendige Maßnahmen zur Schulentwicklung könne „viel zielgerichteter [...] auf Tatsachengrundlage“ [IP: C] gesprochen werden. Dabei stellen mehrere Schulaufsichtspersonen dem datengestützten Handeln explizit das Handeln „aus dem Bauch heraus“ [IP: A] gegenüber. Dies zeigt sich ebenfalls bei der **Entwicklung pädagogischer Programme:**

”

Man wird an keine Konzeption herangehen nach dem Motto: ‚Ich habe da so ein Bauchgefühl und würde gerne was ändern‘, sondern man will dazu erstmal eine Zahlenbasis haben.“ [IP: E]

Die veränderte Vorgehensweise wird als „**Paradigmenwechsel [bezeichnet], der einen riesengroßen Mehrwert hat**“ [IP: E]. Eine Person betont darüber hinaus die Relevanz von Daten auch für die **interne Qualitätsentwicklung der Schulaufsicht**: Diese müsse ebenfalls datengestützt handeln, also ihr eigenes Tun anhand von Daten reflektieren und verändern. Exemplarisch wird auf die Neukonzipierung des Qualifizierungsprogramms potenzieller Schulaufsichtspersonen verwiesen, für den Fall, dass Defizite erkennbar sind. Über die **Evaluation des Handelns von Schulaufsicht** könne dessen Qualität verbessert werden, was wiederum den Schulen und ihrer Weiterentwicklung zugutekommen könne.

Nutzung von Daten durch die Schulaufsicht

Den Ausführungen der befragten Personen lässt sich entnehmen, dass sie in ihrer täglichen Arbeit an vielen Stellen Daten nutzen und dass sie ihre Tätigkeit als datengestützt wahrnehmen. In Bezug auf unterschiedliche Datentypen geben Schulaufsichtspersonen aus allen fünf Bundesländern an, mit **Daten der (amtlichen wie schulaufsichtsinternen) Statistik zu Schule und Unterricht** zu arbeiten. In vier Bundesländern^[A,C,D,E] greifen sie ferner auf **Daten aus Lernstandserhebungen** zurück – überwiegend aus den jährlich in Jahrgang 3 und 8 durchgeführten Vergleichsarbeiten (VERA), mitunter aus zusätzlichen landesspezifischen Verfahren zur Leistungsmessung. Dass sie **Daten aus Abschlussprüfungen** einbeziehen, erwähnen die Schulaufsichtspersonen aus zwei Bundesländern^[D,E]. Auch **Daten aus Schulinspektionen/externen Evaluationen** werden von Schulaufsichtspersonen aus zwei Bundesländern^[C,D] verwendet. Die Nutzung von **Daten aus internen Evaluationen** (u. a. aus zentralen Klassenarbeiten auf Schulebene) nennen schließlich Schulaufsichtspersonen aus drei Ländern^[A,C,D]. Eine Person^[A] führt aus, in ihre Arbeit **zusätzlich statistische Daten zur Schulaufsicht** zu integrieren (z. B. die Anzahl der Schulen, die von Schulaufsichtspersonen betreut werden, oder die Bewerbungsquote von Lehrkräften, die vorab eine Qualifizierung zur Schulaufsichtstätigkeit durchlaufen haben).

Die beschriebene **Datennutzung hängt zudem von den Zugriffsmöglichkeiten auf Daten ab**, die sowohl durch die generelle Verfügbarkeit der Daten in den Bundesländern als auch die Bereitstellung dieser für die Schulaufsicht bestimmt werden. So berichtet eine Schulaufsichtsperson, nicht auf die Leistungsdaten von Schülerinnen und Schülern zurückgreifen zu können, weil diese im Bundesland^[B] beim Landesinstitut verbleiben, der Schulaufsicht also nicht zur Verfügung gestellt werden. Für alle Bundesländer geben die Befragten an, uneingeschränkte Zugriffsmöglichkeiten auf Daten der (amtlichen und schulaufsichtsinternen) Statistik zu Schule und Unterricht zu haben, für vier Bundesländer^[A,C,D,E] auf alle vorhandenen Daten. Die abrufbaren Daten variieren allerdings je nach Verwaltungsebene der Schulaufsicht hinsichtlich ihres Aggregationsgrades: In einem Bundesland können beispielsweise Schulaufsichtspersonen der oberen Ebene auf Schulvergleichsdaten auf Bundesebene zugreifen, während Schulaufsichtspersonen auf unteren Ebenen regionale Daten abrufen können. Ein Zugriff auf schulindividuelle Daten sei für Schulaufsichtspersonen der oberen Verwaltungsebene allerdings gar nicht erforderlich, wie eine befragte Person anführt. Sie begründet dies damit, dass diese Personen eine landesweite Verantwortung für Schulen innehätten und Gespräche mit einzelnen Schulen in ihrem Bundesland nicht in ihren Aufgabenbereich fielen.

Unterstützung datengestützter Schulentwicklung

Für die schulische Qualitätsentwicklung nutzen Schulaufsichtspersonen Daten nach Angaben der Interviewten unter einer **systemischen Perspektive**: In allen Bundesländern und auf allen Verwaltungsebenen werden Daten der (amtlichen und schulaufsichtsinternen) Statistik insbesondere im Kontext der **Ressourcenausstattung von Schulen** herangezogen. Dazu erklärt eine befragte Person: Die Verteilung neu einzustellender Lehrkräfte auf Schulen „funktioniert natürlich nur datenbasiert“ [IP: B].

Auch im Kontext einer **Überprüfung von Standards und rechtlichen Vorgaben** greifen Schulaufsichtspersonen auf statistische Daten zurück. So umreißt eine der Personen aus der oberen Verwaltungsebene verschiedene Tätigkeiten der Kontrolle (z. B. der Prüfung der Qualität von Verträgen zwischen Schulaufsicht und Schulen) und des Monitorings (z. B. Statistiken zu geflüchteten Schülerinnen und Schülern). Eine andere Person derselben Verwaltungsebene thematisiert darüber hinaus, dass die Daten genutzt werden, um **Konzepte** zu entwickeln. Sie bezieht hier noch weitere Quellen ein:

”

Man will erstmal eine Zahlenbasis haben und wissen: Wie viele Schülerinnen und Schüler betrifft es? Man geht analytisch ran und schaut: Was gibt es schon? Welche Wege sind schon beschritten worden? Und welche theoretischen Ansätze gibt es zu irgendwas? Es muss also wissenschaftsbasiert und natürlich evidenzbasiert sein.“ [IP: E]

Für die schulische Qualitätsentwicklung verwenden Schulaufsichtspersonen Daten nach Angaben der Befragten zudem unter einer **einzel-schulischen Perspektive**. In allen fünf Bundesländern treten die Schulaufsichtspersonen der unteren, mittleren und oberen Verwaltungsebene (wenn sie direkte Vorgesetzte von Schulleitungen/Schulen sind) in einen Austausch über Daten mit den Schulleitungen und Schulleitungsteams, für die sie zuständig sind. Dies wird im nachfolgenden Abschnitt näher erläutert.

Austausch über Daten zwischen Schulaufsichtspersonen und Schulleitungen

In einem Bundesland^[B] findet der Austausch über Daten zwischen Schulaufsichtspersonen und Schulleitungen **nur punktuell** statt. Wenn Schulen mit wahrgenommenen Belastungen und damit verbundenen Forderungen (z. B. in Bezug auf Lehrkräfteversorgung oder Schulsozialarbeit) an die Schulaufsichtspersonen herantreten, lassen sich diese die entsprechenden statistischen Daten von der zuständigen Stelle in der Schulaufsicht (Statistikabteilung) gezielt aufbereiten, etwa den Anteil von Schülerinnen und Schülern mit Migrationsgeschichte oder sonderpädagogischem Förderbedarf. Auf Basis einer Datenanalyse nehmen die Personen aus der Schulaufsicht eine Einschätzung vor und erörtern eine angemessene Lösung. In den anderen vier Bundesländern^[A,C,D,E] sind für den Austausch **formalisierte Qualitätsgespräche** etabliert worden, in denen Schulaufsichtspersonen und Schulleitungen einmal pro Jahr über aktuelle Daten zur Schule sprechen. Die Gespräche finden in den Schulen, in der Schulaufsichtsbehörde oder auf regionalen Schulleitungsdienstberatungen statt.

Die Gesprächsgrundlage bilden in zwei Bundesländern die schulspezifischen Ergebnisse aus Lernstandserhebungen^[A] bzw. Lernstandserhebungen und zentralen Abschlussprüfungen^[D]. In den beiden anderen Bundesländern^[C,E] kommen sogenannte **Datenblätter** (im Sinne eines Überblicks bzw. einer Zusammenstellung qualitätsrelevanter Daten für Schulen) zum Einsatz. Sie beinhalten unterschiedliche Datentypen (u. a. statistische Angaben und Leistungsdaten von Schülerinnen und Schülern) und variieren hinsichtlich ihres Informationsgehaltes (u. a. Leistungsvergleiche, Entwicklungskurven zu Leistungen und Abschlüssen).

Über die von der Schulaufsicht gelieferten Daten hinaus werden in zwei Bundesländern^[A,E] weitere Daten – beispielsweise aus schulinternen Evaluationen – bzw. zusätzliche Informationen (sogenannte **weiche Daten**) einbezogen, die entweder die Schulen oder die Schulaufsichtsperson beisteuern. Nach Aussage der befragten Personen werden durch sie die **schulischen Situationsbeschreibungen** ergänzt oder schulseitige Ideen für neue Entwicklungsschwerpunkte eingebracht. In diesem Zusammenhang betonen die Befragten, dass ein ausgewogener Umgang mit „**harten**“ **Daten** (also statistischen Daten sowie solchen aus Lernstandserhebungen u. Ä.) wichtig sei: Die Daten dürften einerseits nicht als unumstößlich betrachtet und andererseits nicht einfach abgelehnt werden, nach dem Motto: „Ja, das stimmt ja sowieso nicht, was da drinsteht, sondern wir wissen es besser.“^[IP: E]

Ferner heben die Befragten hervor, dass auch das **Kontext- oder Erfahrungswissen**, das die Schulaufsichtspersonen in der alltäglichen Interaktion mit den Schulleitungen und Schulen generieren, bedeutsam sei: Als Schulaufsichtspersonen seien sie „dicht dran“^[IP: C] und über die Bedingungen und Herausforderungen an den Schulen daher gut informiert.

Ziel- und Leistungsvereinbarungen

In vier Bundesländern fließen die Ergebnisse der datengestützten Qualitätsgespräche laut den Berichten der Interviewpartnerinnen und -partner in Ziel- und Leistungsvereinbarungen ein. Diese sind in drei Fällen^[C,D,E] im Rahmen der Strategie der datengestützten Qualitätsentwicklung als Instrument neu eingeführt worden und in einem Fall^[A] schon lange etabliert, aber erst seit wenigen Jahren datengestützt. Für dieses Bundesland stellen die Befragten heraus, dass die **Ziele als eine Mischung aus administrativ vorgegebenen Themenbereichen** (z. B. Förderung von Basiskompetenzen) und **schulindividuellen Themenbereichen** beschrieben werden können. Die Gewichtung bzw. Priorisierung der Ziele sei optional. Bei der gemeinsamen Maßnahmenplanung werde von Seiten der Schulaufsichtspersonen versucht, „Maßnahmen zu identifizieren, die relativ kurzfristige Effekte haben können“^[IP: C], und es wird überlegt:

”

Wo können wir Unterstützungssysteme in die Schule holen? Was bedeutet welches Ziel und was kann schulaufsichtlich von uns dazu beigetragen werden?“ ^[IP: A]

Damit wird deutlich, dass nicht nur die Schulen die Pflicht haben, tätig zu werden, sondern auch die Schulaufsichtspersonen. Eine befragte Person hebt in diesem Zusammenhang die Doppelfunktion des Instruments der Ziel- und Leistungsvereinbarungen hervor:

”

Es ist nicht nur eine Zielvereinbarung, weil ein Ziel da ist, es wird auch eine Leistung festgehalten. Nicht nur eine Leistung von der Schule, sondern auch für die Schule. Da wird dann vereinbart, welche Unterstützung die Schule gegebenenfalls braucht.“ ^[IP: E]

Die Schulaufsichtspersonen müssten Sorge dafür tragen, dass die formulierten Ziele umgesetzt werden können. Dies bedeutet auch, Ziele zu formulieren, „hinter denen sich auch die Schulgemeinde versammeln kann“^[IP: C]. Die Vereinbarungen sollte man „nicht überfrachten“^[IP: C].

Die jährliche Durchführung von **datengestützten Qualitätsgesprächen und die Formulierung von Ziel- und Leistungsvereinbarungen**, die in den Bundesländern in unterschiedlichem Rhythmus (im Abstand von einem Jahr bis zu drei Jahren) erfolgt, sind als Elemente eines Entwicklungskreislaufs zu verstehen. Das heißt, dass die jährliche Auswertung der jeweils

aktuellen Daten in den datengestützten Qualitätsgesprächen für die Beobachtung nutzbar gemacht wird. Dies gilt insbesondere mit Blick darauf, wie sich die Schulen entwickeln und wie weit sie bei der Umsetzung der (mitunter längerfristig) formulierten Ziele fortgeschritten sind.

Die erwähnte Tatsache, dass sich die Schulaufsicht in den Bundesländern bei ihrer datengestützten Qualitätsentwicklung in einem Entwicklungsprozess befindet, fällt hier ebenfalls ins Gewicht. So erläutert eine Interviewperson vor dem Hintergrund offensichtlicher Legitimierungsprobleme den höheren Verwaltungsebenen der Schulaufsicht im Land gegenüber:

”

Wir haben gesagt, wir starten mit allen Schulen, und wir machen hier einen relativ aufwendigen Prozess, der sehr zeitaufwendig ist. Und das führt nicht unbedingt innerhalb von kürzester Zeit, etwa sechs Wochen, zu einer Ziel- und Leistungsvereinbarung, sondern die braucht Zeit. Irgendwann wird die exponentiell steigende Kurve kommen. Da sind wir jetzt am Anfang.“ [IP: E]

Führungsverhalten den Schulen gegenüber

Da die Ausführungen der Interviewpartnerinnen und -partner zu diesem Themenbereich über die einbezogenen Bundesländer sowie über die unterschiedlichen Verwaltungsebenen hinweg homogen sind, wird bei der nachfolgenden Ergebnisdarstellung nicht länderspezifisch und nach Verwaltungsebenen differenziert.

Mit Blick auf das Führungsverhalten, das die Schulaufsicht den nachgeordneten Schulen gegenüber zeigt, berichten die befragten Personen über **vielfältige Interaktionen mit Schulleitungen und Schulen** sowohl in **formalisierten Kontexten** (neben Qualitätsgesprächen z. B. Tagungen oder Dienstbesprechungen) als auch in wenig formalisierten, **alltäglichen Kontexten** (insbesondere Telefonaten). Die Intensität der Interaktionen wird als hoch charakterisiert; es werden allerdings regionale Unterschiede in den Bundesländern deutlich. Wenngleich das hierarchische Gefälle zwischen Schulaufsichtspersonen und Schulleitungen klar ist, wird das **Verhältnis** beider Parteien im alltäglichen Umgang miteinander von allen Befragten übereinstimmend als **gleichwertig** wahrgenommen.

Gemeinsame Verantwortung
für den Erfolg von **Bildungs-**
und **Entwicklungsprozessen**

Den Umgang mit Schulleitungen beschreiben die Interviewpartnerinnen und -partner als respektvoll, verständnisvoll und offen. Es geht ihnen darum, die **Sachverhalte an Schulen zu verstehen und gegebenenfalls nach Lösungen zu suchen**. Dabei berücksichtigen sie schulindividuelle Besonderheiten. Die Schulaufsichtspersonen agieren nach eigenen Angaben **zielorientiert und mitunter fordernd**. Ihnen obliege die Sicherung von Schulqualität. Dazu ist es nach Auffassung der Interviewpartnerinnen und -partner wichtig, dass die Schulaufsichtspersonen gewährleisten, dass sie selbst wie auch die Schulleitungen gesetzliche Vorgaben und pädagogische Standards einhalten, denn

”

Schulen sollen und wollen durchaus gestalten, aber sie haben Rahmenkonditionen zu beachten, und diese durchzusetzen, ist Sache der Schulaufsicht. “ [IP: D]

Die Interviewpartnerinnen und -partner machen deutlich, dass Schulaufsichtspersonen und Schulleitungen eine **gemeinsame Verantwortung für den Erfolg von Bildungs- und Entwicklungsprozessen** tragen. Aus diesem Grund werde gemeinsam zielorientiert an Herausforderungen gearbeitet. Das Führungshandeln der Schulaufsichtspersonen orientiert sich am Konzept der **supervidierenden Führung**, in dessen Rahmen Schulaufsichtspersonen – bei einer Verantwortung der eigenständigen Schulleitung für Führungsprozesse und -entscheidungen auf Schulebene – die „**Führung von Führung**“ (Schmelzer & Löffler, 2020) übernehmen. Damit liegt die letzte Verantwortung für die Sicherstellung von Schulqualität bei ihnen.

Im Führungshandeln der Schulaufsichtspersonen lassen sich Verhaltensweisen unterschiedlicher Führungsstile identifizieren: Zunächst zeigt sich ein **partizipativer Führungsstil**, der die aktive Einbindung der Schulleitungen und Schulen in Denk- und Entscheidungsprozesse vorsieht. Zudem finden sich in den Ausführungen der meisten Schulaufsichtspersonen Hinweise auf einen **transaktionalen Führungsstil**. Dabei geben die Interviewten mitunter an, den Schulen gegenüber Vorgaben zu formulieren, die definitiv umgesetzt werden müssen. Vielfältige Beratungstätigkeiten von Schulaufsichtspersonen lassen sich unter den **transformationalen Führungsstil** subsumieren, wenn davon ausgegangen wird, dass den Schulleitungen durch die Beratung neue Lösungswege aufgezeigt und sie zu innovativem Denken und Handeln angeregt werden. Als Verhaltensweisen, die sie für ihr Führungshandeln ablehnen, stellen die Schulaufsichtspersonen sowohl formale Aspekte (z. B. das Beschämen und das autoritäre Anweisen von Schulleitungen) als auch inhaltliche Aspekte (etwa das Ablehnen von Verantwortlichkeit) heraus.

Austausch über Daten innerhalb der Schulaufsicht

Durch die Interviews wird ersichtlich, dass Schulaufsichtspersonen nicht nur mit den ihnen zugeordneten Schulleitungen bzw. Schulleitungsteams in einen Austausch über Daten treten, sondern auch mit anderen Schulaufsichtspersonen. In der Schulaufsicht von drei Bundesländern^[A,D,E] erfolgt dieser Austausch nach Aussagen der Befragten **systematisch** (im zweistufig organisierten Land D auf der unteren Ebene und im dreistufig organisierten Land E jeweils auf der mittleren und der unteren Ebene), etwa in **Dienstbesprechungen, Beratungen und Konferenzen innerhalb einzelner Referate/Dezernate oder über diese hinaus**. So berichtet eine befragte Person, dass in ihrer Behörde regionale Auswertungen von Lernstandserhebungen und Abschlussprüfungen im Rahmen von Dienstbesprechungen Gegenstand von Rezeptions- und Reflexionsgesprächen seien:

”

Dann gucken wir uns die Daten an und gehen gemeinsam ins Brainstorming: Was bedeutet das für die Einzelschule? Was müssen wir uns vielleicht überlegen? Wo braucht es Unterstützung? Was können wir vielleicht reingeben für schulinterne Fortbildung?“ ^[IP: A]

Eine andere Schulaufsichtsperson stellt heraus, dass aus dem Austausch untereinander zudem die Möglichkeit erwachse, Informationen über Entwicklungsmaßnahmen von Schulen an andere Schulen mit ähnlichen Entwicklungsvorhaben im Sinne eines Best-Practice-Lernens weiterzureichen. Außerdem könnten Fortbildungsbedarfe an das Landesinstitut gemeldet werden, mit der Bitte, ein entsprechendes Angebot zu erstellen.

Mitunter gestaltet sich ein Austausch über die einzelnen Organisationseinheiten einer Verwaltungsebene sowie die unterschiedlichen Verwaltungsebenen hinweg aber auch schwierig. Eine Schulaufsichtsperson charakterisiert den **ebenenübergreifenden Austausch als „unterbelichtetes Feld“** ^[IP: E] und sieht den Grund dafür in der dreistufigen Organisationsstruktur der Schulaufsicht in ihrem Land und der großen Entfernung zwischen den Einrichtungen der mittleren und unteren Ebene, die das Führen von Gesprächen verhindere. Dieselbe befragte Person gibt weiter an: Da ein Austausch von den oberen Verwaltungsebenen nicht offiziell forciert werde, finde dieser auf der unteren Ebene derzeit eher **informell** statt, **etwa zwischen den Schulaufsichtspersonen einer bestimmten Schulart oder den Leitungen der Einrichtungen der unteren Schulaufsicht**. Es wird vermutet, dass wegen des fehlenden ebenen- und einrichtungsübergreifenden Austausches die Vorstellungen von datengestützter Schulentwicklung „**doch relativ weit auseinander[gehen]**“ ^[IP: E].

In der Schulaufsicht zweier Bundesländer hingegen ist ein systematischer Austausch über Daten innerhalb der Schulaufsicht den Aussagen der Interviewpartnerinnen und -partner zufolge bisher weder auf den einzelnen Verwaltungsebenen noch über die Ebenen hinaus etabliert worden^[B,C]. Er finde „leider im Moment **nicht strukturiert, sondern tatsächlich eher zufällig** [statt]“^[IP: B]. Begründet wird dies auch mit dem derzeitigen Umsetzungsstand der Strategie zur Nutzung von Daten und zur daten-gestützten Schulentwicklung. So konstatiert eine befragte Schulaufsichtsperson: „So weit sind wir [...] noch nicht“^[IP: C]. Aus ihrer Sicht wäre ein „gemeinsamer Blick auf die Daten [...] eine nächste Ausbaustufe“^[IP: C] im Prozess der Strategieetablierung.

Besserer **Austausch zwischen Ebenen und Einrichtungen**

Über die Herausgeber



Die *Heraeus Bildungsstiftung* engagiert sich für Schulen, in denen Kinder und Jugendliche ihre Stärken entfalten und Selbstwirksamkeit erfahren. Dafür unterstützt sie Schulleitungen, Lehrkräfte und Schuladministrationen durch Weiterbildungen, Qualifizierungen und Netzwerke mit Schwerpunkten auf Persönlichkeitsentwicklung, Leadership und Beziehungskultur. Grundlagen ihrer Arbeit sind wissenschaftlich fundierte und praxisnahe Ansätze evidenzbasierter Schulentwicklung. 2025 feierte die Stiftung ihr 60-jähriges Jubiläum.



Die *Wübben Stiftung Bildung* ist eine 2013 gegründete private Bildungsstiftung mit Sitz in Düsseldorf. Ihre Vision ist es, dass alle Kinder und Jugendlichen unabhängig von ihrer Herkunft gerechte Bildungschancen erhalten. Dafür ist ein Bildungssystem notwendig, das genau das besser gewährleisten kann. Um dieser Vision näher zu kommen, berät, begleitet und unterstützt die *Wübben Stiftung Bildung* Akteure des Bildungssystems bei der Weiterentwicklung von Schulen im Brennpunkt.



Das *impaktlab* ist die wissenschaftliche Einheit der *Wübben Stiftung Bildung*. Auf Basis wissenschaftlicher Analysen und praktischer Erkenntnisse gibt es Impulse in das Bildungssystem, um die Situation an Schulen im Brennpunkt zu verbessern.

Impressum

Die Studie „Schulaufsicht in Zeiten der Transformation“ wurde von der *Heraeus Bildungsstiftung* und der *Wübben Stiftung Bildung* in Auftrag gegeben. Durchgeführt wird sie von einem Team an der Universität Erfurt unter der Leitung von Prof. Dr. Kathrin Dederling.

Herausgeber

Heraeus Bildungsstiftung, www.heraeus-bildungsstiftung.de
Wübben Stiftung Bildung, www.wuebben-stiftung-bildung.org

Verantwortlich i. S. d. P.

Martin Fugmann, Geschäftsführender Vorstand Heraeus Bildungsstiftung
Dr. Markus Warnke, Geschäftsführer Wübben Stiftung Bildung

Autorinnen

Prof. Dr. Kathrin Dederling, Universität Erfurt
Leonie Thorwarth, Universität Erfurt

Redaktion

Penelope Bergel, Heraeus Bildungsstiftung
Thorsten Timmerarens, Heraeus Bildungsstiftung
Frauke König, Wübben Stiftung Bildung
Dr. Hanna Pfänder, Wübben Stiftung Bildung

Gestaltung

fountain studio, www.fountainstudio.de

Korrektorat

Britta Metzing, www.compas-uebersetzungen.de

Zitationsweise

Dederling, K. & Thorwarth, L. (2026). *Schulaufsicht in Zeiten der Transformation. Führen mit Dialog und Daten. Erste Ergebnisse aus einer Interviewstudie mit Leitungspersonen der Schulaufsicht*. Heraeus Bildungsstiftung und Wübben Stiftung Bildung.

© Heraeus Bildungsstiftung & Wübben Stiftung Bildung
Februar 2026

