

**UNIVERSITÄT  
ERFURT**

Erziehungswissenschaftliche  
Fakultät

Kathrin Dederling

# Führungsstile von Schulaufsichten

Fachimpuls auf der Lernreise Wien zum Thema „Schulaufsichtliches Handeln“ am  
06.03.2025 im Hotel Schani Wien Hauptbahnhof

# Aufbau des Fachimpulses

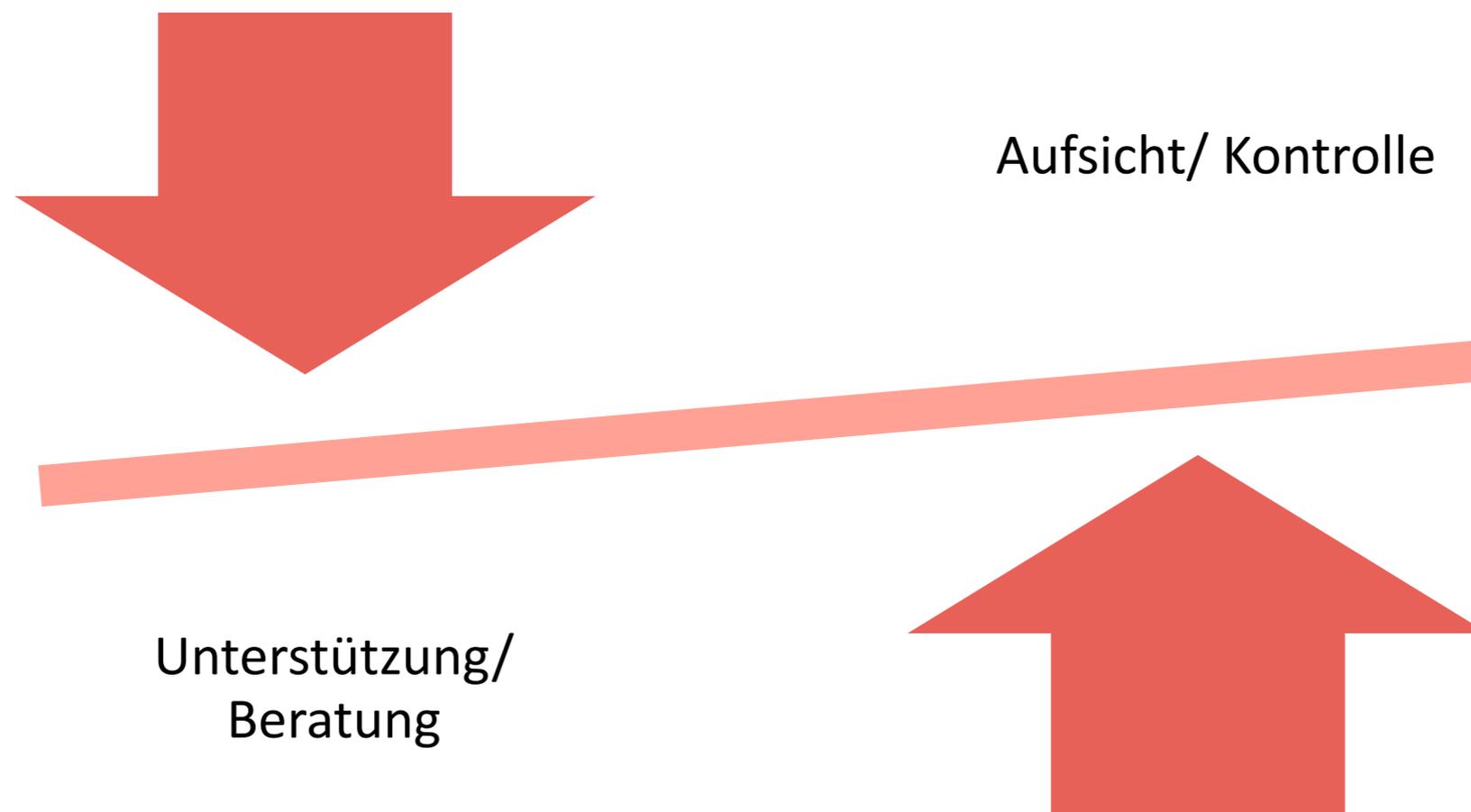
1. Die Schulaufsicht als Führungskraft
2. Führungsstile nach dem Full Range of Leadership-Modell
3. Empirische Befunde zu Führungsstilen von Schulaufsicht
4. Fazit und Ausblick



# Die Schulaufsicht als Führungskraft

## Aufgaben von Schulaufsicht

Schulaufsicht als staatliche Realisierung des Verfassungsgebots von Art. 7 Abs. 1 des GG:  
„Das gesamte Schulwesen steht unter der Aufsicht des Staates.“



(Dedering 2020, 2021; Dedering & Kallenbach 2024)

# Die Schulaufsicht als Führungskraft

## Führung als Aufgabe von Schulaufsicht

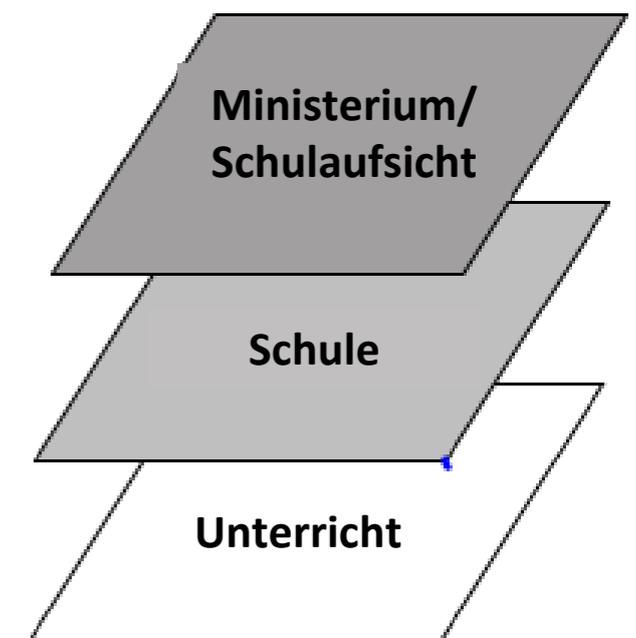
### Führung

- als zielorientiertes und anlassbezogenes, intendiertes Einwirken auf andere, in eine erwünschte Richtung zu handeln (u.a. Bieber, Dohmen, Racherbäumer & Stralla 2024),
- als Interaktion zwischen Führungspersonen und Geführten hinsichtlich der
  - Beteiligung an Entscheidungen,
  - Aufteilung von strategischen und operativen Aufgaben und
  - Übertragung von Verantwortung (Wagner 2009)
- als erkennbares Verhalten und wiederkehrende, gleichbleibende Verhaltensweisen im Sinne von **Führungsstilen** (Wunderer 2011)

# Die Schulaufsicht als Führungskraft

## Führung von Schulaufsicht im schulischen Mehrebenensystem

- Konzept des Schulsystems als Mehrebenensystem (Fend 2006, 2008) als Hintergrundfolie
  - ➔ hierarchische Organisation unterschiedlicher formaler Ebenen mit spezifischen Möglichkeiten der Beteiligung und Einflussnahme
  - ➔ Berechtigung von Akteur/innen hierarchisch höherer Ebenen zur Unterbreitung von rechtlich verankerten Handlungsanweisungen an solche untergeordneter Ebenen
- Führung als Einwirken von Akteur/innen hierarchisch höherer Ebenen (z.B. Schulaufsicht) auf solche auf untergeordneten Ebenen (Schulen), in eine erwünschte Richtung zu handeln



# Führungsstile nach dem Full Range of Leadership-Modell

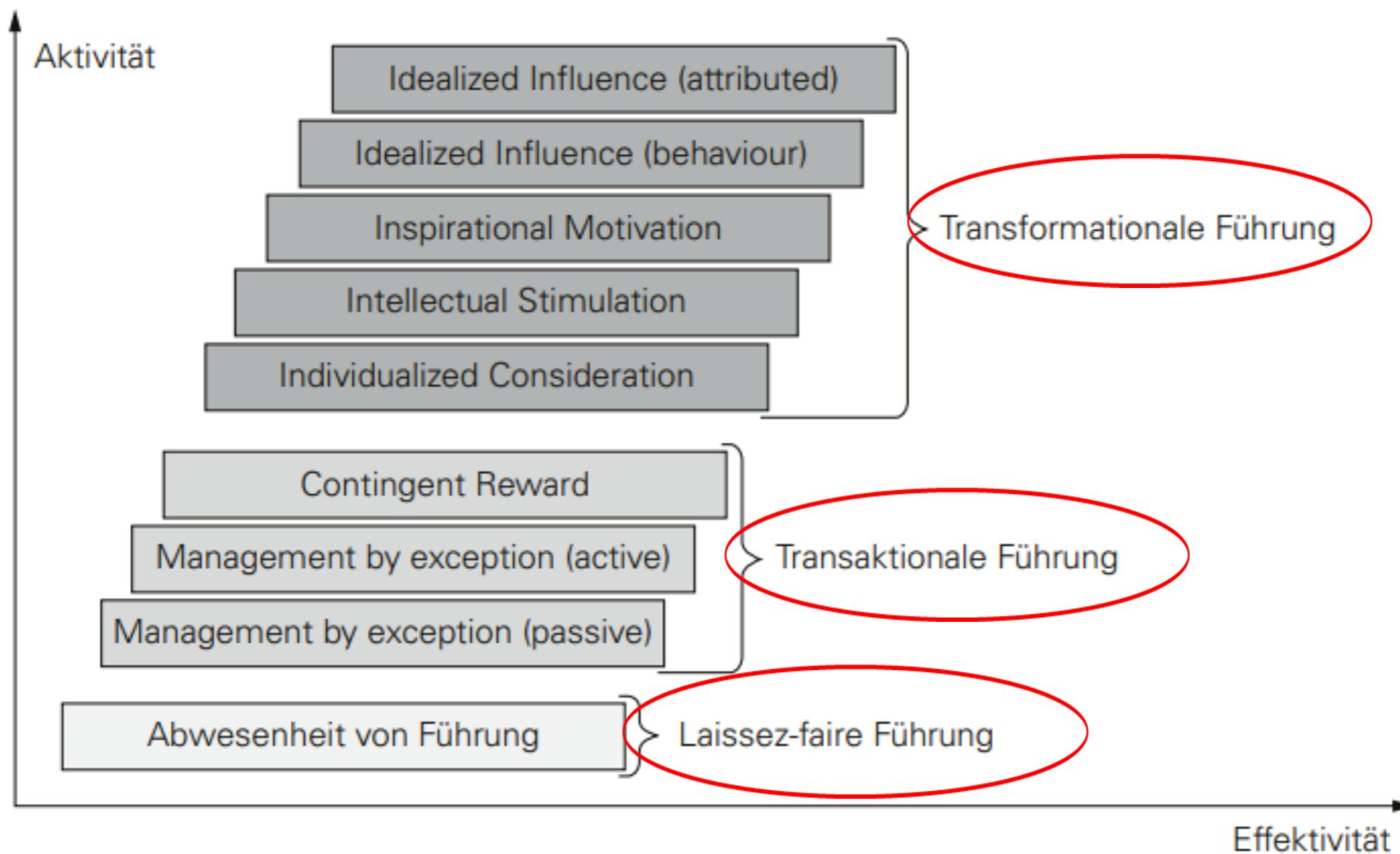


Abb. 1: Full Range of Leadership-Modell (in Anlehnung an Avolio & Bass 1991; Jackenkroll & Scherm 2017, S. 59)

# Empirische Befunde zu Führungsstilen von Schulaufsicht

## Hintergrund: Eigene empirische Studie

Durchführung einer explorativen Studie in vier zufällig ausgewählten Bundesländern mit unterschiedlichen Organisationsformen von Schulaufsicht (Bogumil 2017)

### Standardisierte Befragung

- Teilnehmende: Mitarbeitende auf unterer Verwaltungsebene von Schulaufsicht, n = 110 (56% Rücklauf)
- Setting: Online mittels Umfragetool LimeSurvey
- Instrument: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5 X Short), Selbstbeurteilung, angepasst an Kontext der Schulaufsicht, vierstufiges Antwortformat (4 = „(fast) immer“, 3 = „häufig“, 2 = „selten“, 1= „nie“)

### Qualitative Leitfadeninterviews

- Teilnehmende: Mitarbeitende in (mittleren/oberen) Leitungspositionen von Schulaufsicht (n = 5 )
- Setting: Online mittels Webex/ in Präsenz
- Instrument: Selbstentwickelter Leitfaden

# Empirische Befunde zu Führungsstilen von Schulaufsicht

Beurteilung des eigenen Führungsverhaltens von Mitarbeitenden der Schulaufsicht  
(MLQ, Selbstbeurteilung)

## *Transformationale Führung*

Idealized Influence attributed (IIa)

Ich stelle meine eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Schule geht.  
Ich strahle Stärke und Vertrauen aus.

Idealized Influence Behavior (IIb)

Ich spreche mit den Schulleitungen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte.  
Ich betone die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Arbeitsverständnis.

Inspirational Motivation (IM)

Ich spreche mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.  
Ich formuliere eine überzeugende Zukunftsvision.

Individualized Consideration (IC)

Ich setze mich für die Bedürfnisse, Ziele und Fähigkeiten der Schulleitungen ein.  
Ich helfe den Schulleitungen, ihre Stärken auszubauen.

Intellectual Stimulation (IS)

Ich prüfe stets aufs Neue, ob zentrale/wichtige Annahmen noch angemessen sind.  
Ich suche bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.

# Empirische Befunde zu Führungsstilen von Schulaufsicht

Beurteilung des eigenen Führungsverhaltens von Mitarbeitenden der Schulaufsicht (MLQ, Selbstbeurteilung)	
<i>Transaktionale Führung</i>	
Contingent Reward (CR)	<p>Ich mache deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.</p> <p>Ich zeige Zufriedenheit, wenn andere die Erwartungen erfüllen.</p>
Management by Exception active (MbEa)	<p>Ich greife frühzeitig ein, wenn etwas beginnt schief zu laufen.</p> <p>Ich mache andere auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.</p>
Management by Exception passive (MbEp)	<p>Ich beginne mich erst um Probleme zu kümmern, wenn sie wirklich ernst geworden sind.</p> <p>Ich vertrete die Ansicht, dass Probleme erst wiederholt auftreten müssen, bevor man handeln sollte.</p>
<i>Laissez-faire-Führung</i>	
Laissez-faire (LF)	<p>Ich halte mich heraus, wenn wichtige Angelegenheiten anstehen.</p> <p>Ich kläre wichtige Fragen sofort (umkodiert).</p>

Abb. 2: Übersicht über die eingesetzten Skalen (Dedering & Kallenbach 2024, S. 258)

# Empirische Befunde zu Führungsstilen von Schulaufsicht

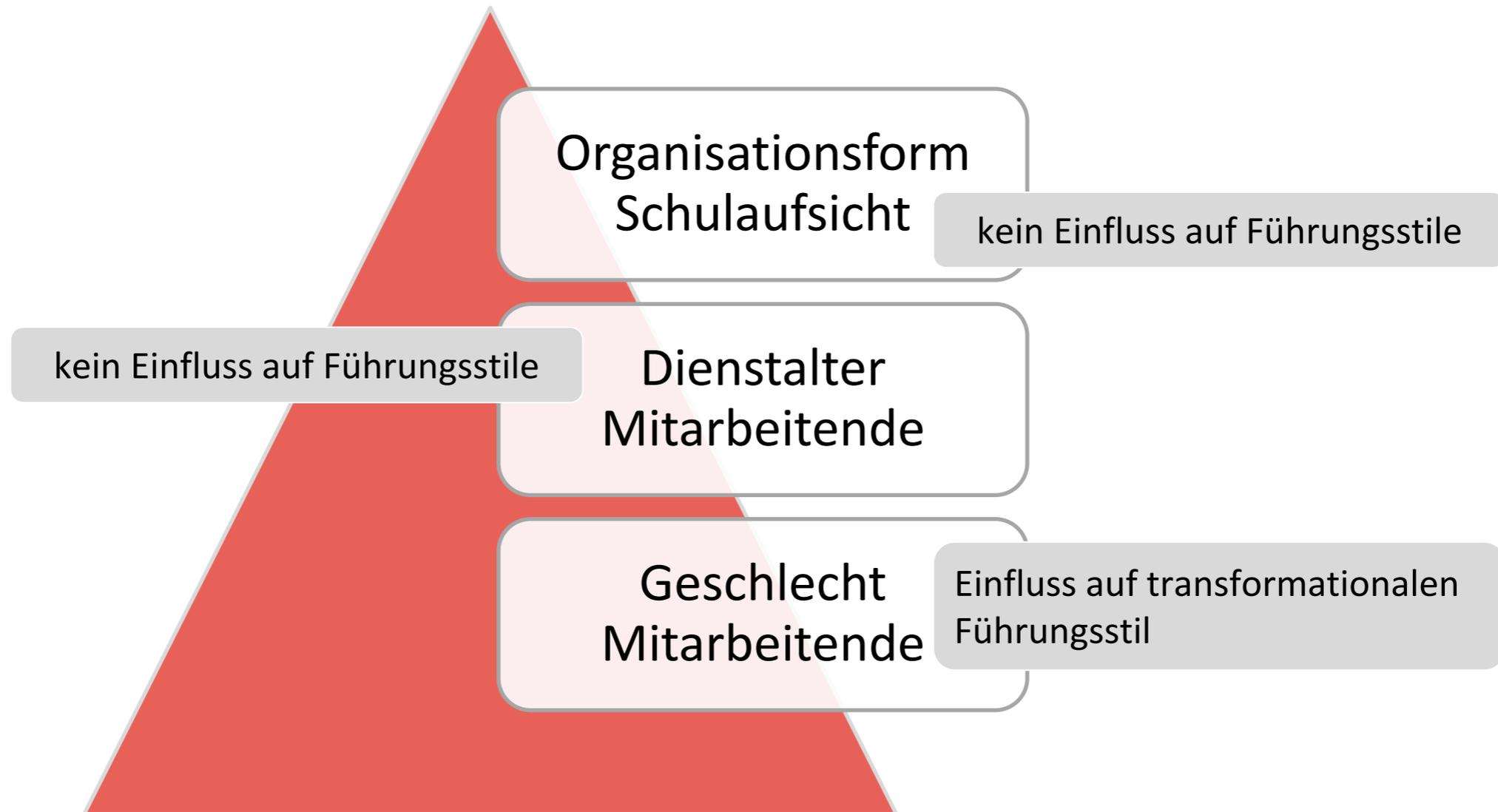
## Befunde der standardisierten Befragung

		<i>M</i>	<i>SD</i>
<i>Transformationale Führung</i>			
1	Idealized Influence attributed (IIa)	3.21	0.44
2	Idealized Influence Behavior (IIb)	3.32	0.52
3	Inspirational Motivation (IM)	3.15	0.54
4	Individualized Consideration (IC)	3.24	0.46
5	Intellectual Stimulation (IS)	3.27	0.40
<i>Transaktionale Führung</i>			
6	Contingent Reward (CR)	3.24	0.55
7	Management by Exception active (MbEa)	2.86	0.47
8	Management by Exception passive (MbEp)	1.91	0.42
<i>Laissez-faire-Führung</i>			
9	Laissez-faire (LF)	1.70	0.42

Abb. 3: Kennwerte der MLQ-Skalen (Dedering & Kallenbach 2024, S. 260)

# Empirische Befunde zu Führungsstilen von Schulaufsicht

Befunde der standardisierten Befragung



# Empirische Befunde zu Führungsstilen von Schulaufsicht

## Befunde der Leitfadeninterviews

### Laissez faire-Führung:

Keine Erwähnung entsprechender Verhaltensweisen

### Transformationale Führung:

Erwähnung von Verhaltensweisen mit Zuordnungsmöglichkeit zu der Dimension *Intellectual Stimulation* (Vorschlagen neuer Wege zur Aufgabenbearbeitung/ Suche nach unterschiedlichen Perspektiven bei Lösung von Problemen)

*„Aber auf der anderen Seite auch der Punkt zu sagen: ‚Okay, guckt doch mal: Könnt Ihr das vielleicht anders umsetzen?‘“ (IN-5)*

# Empirische Befunde zu Führungsstilen von Schulaufsicht

## Befunde der Leitfadeninterviews

### Transaktionale Führung:

Erwähnung von Verhaltensweisen mit Zuordnungsmöglichkeit zu den Dimensionen

- *Management by Exception active* (Kontrolle der Einhaltung von Standards/ rechtlichen Vorgaben und Aktivwerden bei Erkennen einer Nichteinhaltung/ drohenden Gefahr einer Standardunterschreitung)

*„Wir haben in dem Kontext immer wieder regelmäßig stichprobenartige Überprüfungen der Zeugnisse aus dem Grundschulbereich, um zu gucken: Wo sind denn diese formal richtig ausgefüllt? Gar nicht, um in Frage zu stellen, dass die pädagogische Entscheidung falsch oder richtig ist, sondern um zu gucken: ‚Habt Ihr alles beachtet? Ist das, was Ihr angekreuzt habt, im Hinblick auf eine Rechtssicherheit richtig ausgefüllt?‘“ (IN-5)*

- *Management by Exception passive* (Eingreifen erst bei Vorliegen von Problemen, z.B. bei Vorwurf von Distanzverletzungen, Dienstaufsichtsbeschwerden)

# Empirische Befunde zu Führungsstilen von Schulaufsicht

## Befunde der Leitfadeninterviews

Hinweise auf (hohe) Relevanz weiterer Führungsstile

Partizipative Führung (Tulowitzki & Pietsch 2020)

Supervidierende Führung (Schmelzer & Löffler 2020)

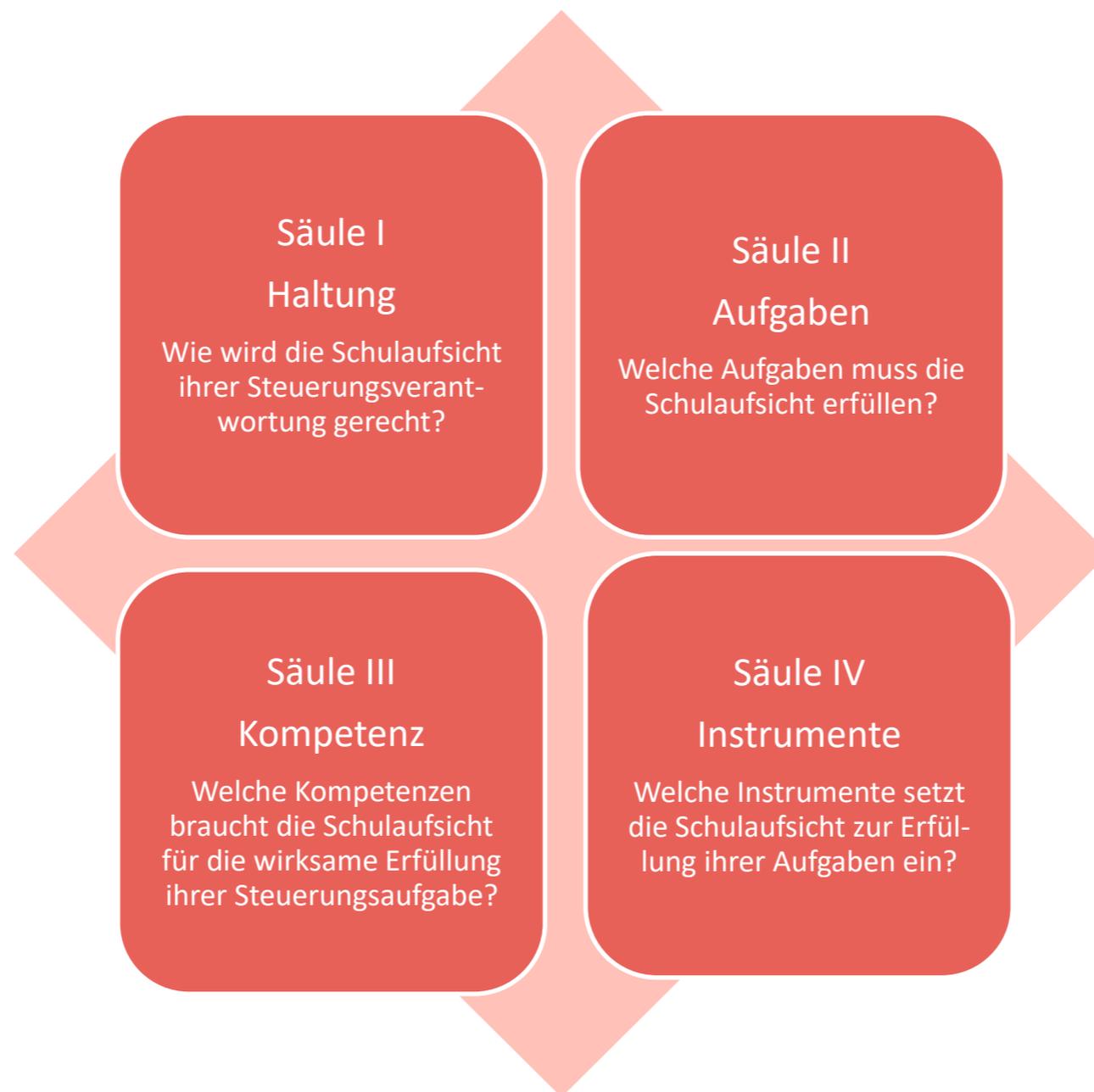
Konsultative Führung (Dedering & Kallenbach 2024)

# Fazit und Ausblick

- Kennzeichnung des Führungsverhaltens durch eher aktive Verhaltensweisen
- Unterschiede hinsichtlich der Befunde von standardisierter Befragung und leitfadengestützten Interviews bezüglich transformationaler und transaktionaler Führung
  - ➔ Hinweis auf Grenzen der Abbildbarkeit des Führungshandelns von Schulaufsicht durch das Full Range of Leadership-Modell
- Relevanz der partizipativen, supervidierenden und konsultativen Führung als weitere Führungsstile neben transformationaler und transaktionaler Führung

# Fazit und Ausblick

Bezüge zur KMK-Beschlussvorlage „Zielbild zur Rolle und Arbeit der Schulaufsicht“ (2025)?



# Literatur

- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1991). *The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced Manuals*. Binghamto.
- Bieber, G., Dohmen, T., Racherbäumer, K., & Stralla, M. (2024). Editorial zum Schwerpunktthema: Führung im schulischen Mehrebenensystem. *DDS – Die Deutsche Schule*, 116(3), 229–238. <https://doi.org/10.31244/dds.2024.03.01>
- Bock, T., Dederling, K. & Kallenbach, L. (eingereicht): Eine Frage des Stils? Die Führung der Schulaufsicht im Lichte des Full-Range of Leadership-Modells.
- Bogumil, J. (2017). Schulaufsicht im Bundesländervergleich. Ein Überblick. *Lernende Schule*, 20 (78), 12–15.
- Dederling, K. (2020). Die Schulaufsicht als Instanz der Beratung? Zur Realisierung eines neuen Handlungsprinzips im Kontext „klassischer“ Aufgaben. In E.D. Klein & N. Bremm (Hrsg.), *Unterstützung – Kooperation – Kontrolle. Zum Verhältnis von Schulaufsicht und Schulleitung in der Schulentwicklung (Educational Governance, Bd. 48, S. 289–311)*. Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-28177-9\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28177-9_14)
- Dederling, K. (2021). Unterstützung von Schulen durch Schulaufsicht – Zur Ausdifferenzierung eines Handlungsfeldes. *Zeitschrift für Bildungsforschung*, 11 (2), 235–254. <https://doi.org/10.1007/s35834-021-00290-x>
- Dederling, K. & Kallenbach L. (2024). Das Führungsverhalten von Schulaufsicht: Eine empirische Annäherung. *DDS – Die Deutsche Schule*, 116(3), 252-267. <https://doi.org/10.31244/dds.2024.03.03>
- Fend, H. (2008). *Schule gestalten: Systemsteuerung, Schulentwicklung und Unterrichtsqualität*. VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-90867-0>
- Fend, H. (2006). *Neue Theorie der Schule: Einführung in das Verstehen von Bildungssystemen (2., durchges. Aufl.)*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91788-7>
- Jackenkroll, B., & Scherm, E. (2017). Führung in deutschen Universitäten. Eine Überprüfung des „Full Range of Leadership“-Konzepts. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 39 (2), 56–75.
- Schmelzer, F., & Löffler, J. (2020). Anspruch und Wirklichkeit: vom erschöpften Alleskönner zum wirksamen Supervisor der Schulentwicklung. In S.G. Huber, S. Arnz & T. Klieme (Hrsg.), *Schulaufsicht im Wandel. Rollen und Aufgaben neu denken (S. 88–108)*. Raabe.
- Tulowitzki, P., & Pietsch, M. (2020). Stichwort: Lernzentriertes Leitungshandeln an Schulen – Leadership for Learning. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 23 (5), 873–902. <https://doi.org/10.1007/s11618-020-00964-8>
- Wagner, C. (2009). Einzelschulische Qualitätsentwicklung durch Führung und Management? In J. van Buer & C. Wagner (Hrsg.), *Qualität von Schule: Ein kritisches Handbuch (S. 345–366)*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Wunderer, R. (2011). *Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre*. München: Luchterhand.

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

[kathrin.dedering@uni-erfurt.de](mailto:kathrin.dedering@uni-erfurt.de)

**Wir stehen für ein**

**welt  
offenes  
Thüringen**