

Führung im Fokus - Eine Scoping-Review zur Rolle der Schulleitung in der deutschen Schulentwicklungsforschung

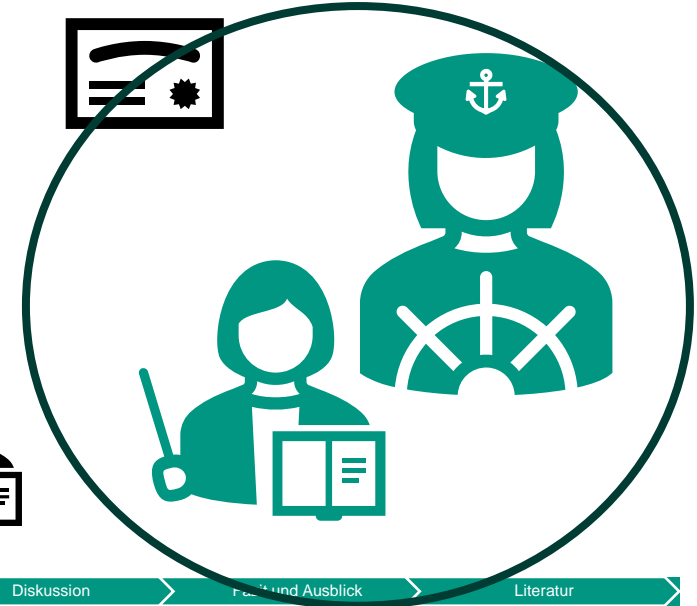
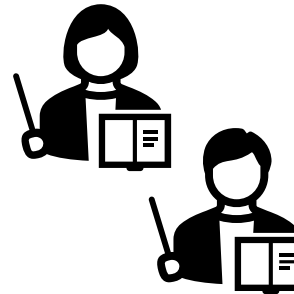
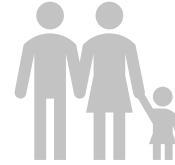
Olivia Wohlfart, Katja Reimers & Ingo Wagner



Abbildung: Wortwolke der KI-gestützten, quantitativen Auswertung

Der Rahmen...

(Hallinger, 2013; Klein, 2016)



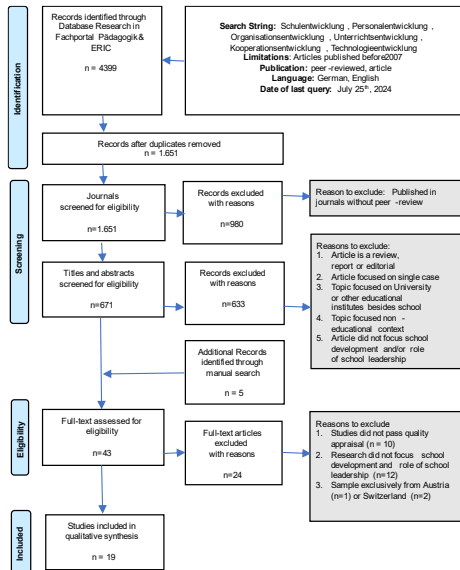
Einleitung > Forschungsfragen > Methode > Erkenntnisse > Diskussion > Fazit und Ausblick > Literatur

Forschungsfragen: „Was wir noch nicht wissen“

1. Wie gestalten Schulleitungen in Deutschland ihre Rolle in Schulentwicklungsprozessen?
2. Welche Rolle spielen Führungsstile der Schulleitungen für Schulentwicklungsprozesse?
3. Wie wird das Spannungsfeld der Rolle der Schulleitungen für Schulentwicklungsprozesse im deutschen Forschungskontext berücksichtigt/dargestellt?

Methode: „Erkenntnisse suchen“

■ Scoping review (Hallinger, 2013; Peters et al., 2009)

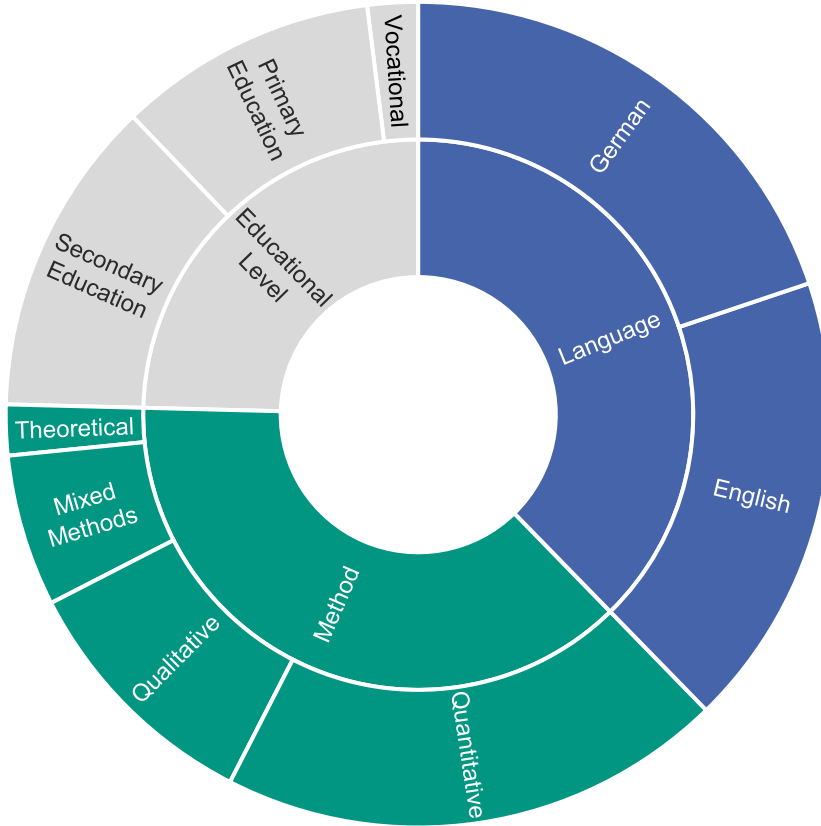


■ Datenanalyse: quantitativ und qualitativ (Braun & Clarke, 2006, 2020)

Methode: „Erkenntnisse suchen“

1	Appius et al. (2012)	Personalentwicklung an Schulen – Eine Bestandsaufnahme aus Sicht deutscher und schweizerischer Schulleitungen.
2	Brauckmann & Schwarz (2015)	No time to manage? The trade-off between relevant tasks and actual priorities of school leaders in Germany
3	Demski & Racherbäumer (2015)	Principals' evidence-based practice – findings from German schools.
4	Ramsteck et al. (2015)	Data-based school improvement: The role of principals and school supervisory authorities within the context of low-stakes mandatory proficiency testing in four German states.
5	Thillmann et al. (2015)	School-based staff development in two federal states in Germany.
6	Brauckmann et al. (2016)	Instructional leadership in Germany, An evolutionary perspective.
7	Klein (2016)	Schulleitungshandeln an staatlichen Schulen in Deutschland und den USA.
8	Stump et al. (2016)	The effects of transformational leadership on teachers' data use.
9	Pietsch & Hosenfeld (2017)	Von der Schulinspektion zur Schulentwicklung: Welche Rolle spielt die Schulleitung?
10	Braun et al. (2018)	Interkulturelle Schulentwicklung an Grundschulen
11	Voigt & Engel (2018)	Wie viel und welche unternehmerischen Kompetenzen brauchen Lehrkräfte und Schulleitungen?
12	Eickelmann et al. (2019)	Unerwartet erfolgreiche Schulen im digitalen Zeitalter. Eine Analyse von Schulmerkmalen resilienter Schultypen auf Grundlage der IEA-Studie ICILS 2013.
13	Schratz et al. (2019)	Schulleitungshandeln an ausgezeichneten Schulen.
14	Meyer et al. (2020)	Professionalisierung von Schulleitungen am Beispiel der Werkstatt „Schule leiten“. Evaluationsergebnisse einer Fortbildungsreihe für Schulleitungen zum Thema Schulentwicklung.
15	Tulowitzki & Gerick (2020)	Schulleitung in der digitalisierten Welt. Empirische Befunde zum Schulmanagement.
16	Kruse & Huber (2021)	Schulleitung zwischen Alltagsbewältigung und Schulentwicklung – Thesen aus einer qualitativen multiperspektivischen Arbeitsplatzanalyse.
17	Klein & Schwanenberg (2022)	Ready to lead school improvement? Perceived professional development needs of principals in Germany.
18	Meyer & Richter (2024)	Longitudinal effects of a professional development program on principals' leadership practices: Results of a baseline latent change score model.
19	Huber & Pruitt (2024)	Transforming Education Leadership through Multiple Approaches to Develop and Support School Leadership

Ergebnisse: Quantitativ



Erkenntnisse: Qualitativ

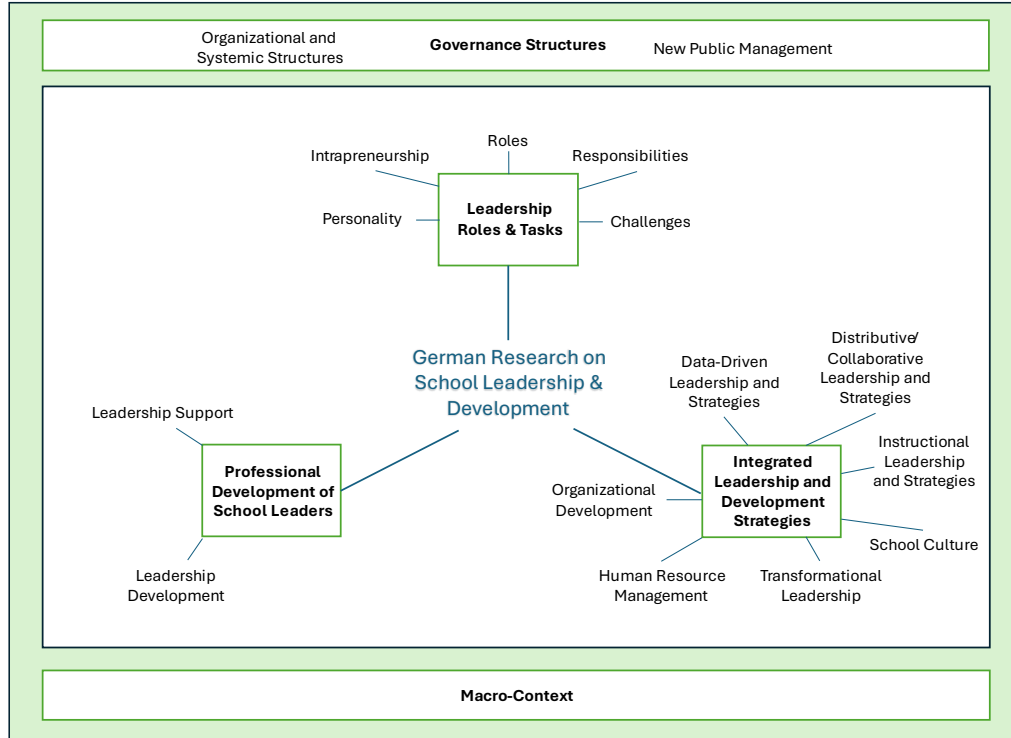


Abbildung: Thematic map der qualitativen Analyse der 19 Artikel

Erkenntnisse: Qualitativ

Leadership Rollen

FF1: Wie gestalten Schulleitungen in Deutschland ihre Rolle in Schulentwicklungsprozessen?



Gestaltung der Rolle

- Historisch/Traditionell auf administrative Aufgaben und die Aufrechterhaltung der Ordnung fokussiert (BRÄUDEMANN ET AL., 2015)
- Seit den 1990er Jahren zentrale Akzente der Schulentwicklung und verantwortlich für Evaluationsergebnisse und die Qualität des Unterrichts (KLEIN & SCHWENKERS, 2002)
- Sowohl pädagogische als auch organisatorische Aufgaben (BRÄUDEMANN ET AL., 2015; DEMSKI & REICHENBAUMER, 2015)
- Über die Unterrichtsführung hinaus: Strategisches Management, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung (BRÄUDEMANN & SCHWAB, 2015; WILHELM ET AL., 2021)

Zentrale Aufgaben:

- Förderung einer datenbasierten Schulentwicklung (DEMSKI & REICHENBAUMER, 2015)
- Moderation zwischen verschiedenen Zielgruppen (z. B. durch Vergleichsarbeiten wie VERA) und etablierten Schulentwicklungsprozessen (RAMSTECK ET AL., 2015)
- Schaffung einer kooperativen und unterstützenden Schulkultur (SILBRANTZ ET AL., 2015)

Variabilität:

- Gestaltung variiert stark je nach Bundesland, Schultyp und Kontext (BRÄUDEMANN & SCHWAB, 2015)

04.02.2025 Führung im Fokus – Ein Scoping Review
Dr. Olivia Wohlfart, Katja Reimers & Prof. Dr. Ingo Wagner

Führungsstil im Fokus

FF2: Welche Rolle spielen Führungsstile der Schulleitungen für Schulentwicklungsprozesse?



04.02.2025 Führung im Fokus – Ein Scoping Review
Dr. Olivia Wohlfart, Katja Reimers & Prof. Dr. Ingo Wagner

Das Spannungsfeld von Schulleitung für Schulentwicklung



04.02.2025 Führung im Fokus – Ein Scoping Review
Dr. Olivia Wohlfart, Katja Reimers & Prof. Dr. Ingo Wagner

Leadership Rollen

FF1: Wie gestalten Schulleitungen in Deutschland ihre Rolle in Schulentwicklungsprozessen?

Gestaltung der Rolle:

- Historisch/Traditionell auf administrative Aufgaben und die Aufrechterhaltung der Ordnung fokussiert (BRAUCKMANN ET AL., 2016).
- Seit den 1990er Jahren zentrale Akteure der Schulentwicklung und verantwortlich für Evaluationsergebnisse und die Qualität des Unterrichts (KLEIN & SCHWANENBERG, 2022).
- Sowohl pädagogische als auch organisatorische Aufgaben (BRAUCKMANN ET AL., 2016; DEMSKI & RACHERBÄUMER, 2015).
- Über die Unterrichtsführung hinaus: Strategisches Management, Organisationsentwicklung und Personalverantwortung (BRAUCKMANN & SCHWARZ, 2015; MEYER ET AL., 2021).

Zentrale Aufgaben:

- Förderung einer datenbasierten Schulentwicklung (DEMSKI & RACHERBÄUMER, 2015).
- Moderation zwischen externen Anforderungen (z. B. durch Vergleichsarbeiten wie VERA) und internen Schulentwicklungsprozessen (RAMSTECK ET AL., 2015).
- Sicherstellung einer kooperativen und unterstützenden Schulkultur (SCHRATZ ET AL., 2019).

Variabilität:

- Gestaltung variiert stark je nach Bundesland, Schultyp und Kontext (BRAUCKMANN & SCHWARZ, 2015).

Diskussion

Die Doppelrolle der Schulleitung – Herausforderungen zwischen Pädagogik und Management

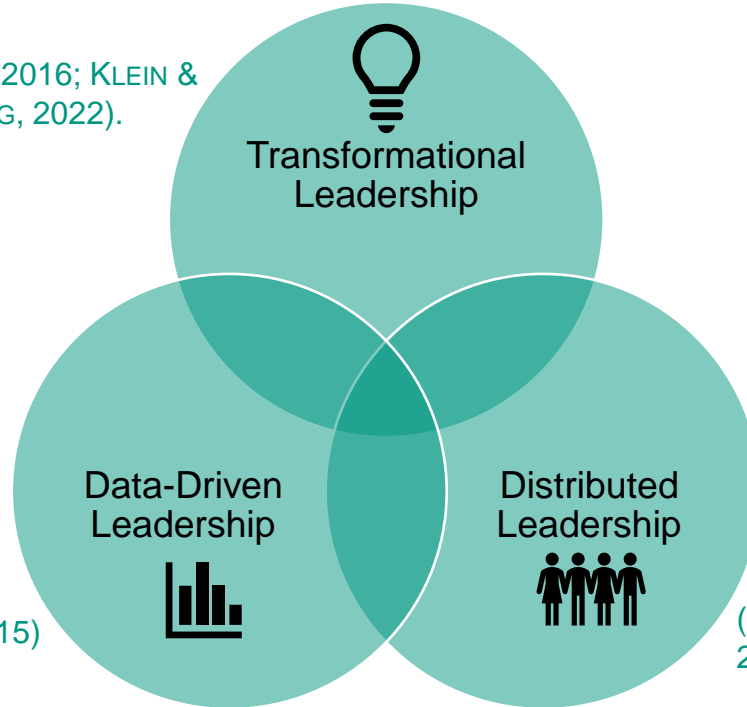
- Traditionelle Rolle: Schulleitungen in Deutschland traditionell als pädagogische Vorbilder (BRAUCKMANN & SCHWARZ, 2015).
- Moderne Anforderungen: Wachsende Erwartungen an Management- und datenbasierte Entscheidungsfähigkeiten (RAMSTECK ET AL., 2015).
- Kontext-sensitives Leadership: Anpassungsfähigkeit als Schlüsselkompetenz in einer zunehmend komplexen Bildungslandschaft (BRAUCKMANN ET AL., 2023).
- Internationale Perspektive: Modelle wie in Schweden zeigen die Bedeutung kontextsensitiver Vorbereitung von Schulleitungen (BRAUCKMANN ET AL., 2023).



Führungsstil im Fokus

FF2: Welche Rolle spielen Führungsstile der Schulleitungen für Schulentwicklungsprozesse?

(STUMP ET AL., 2016; KLEIN & SCHWANENBERG, 2022).



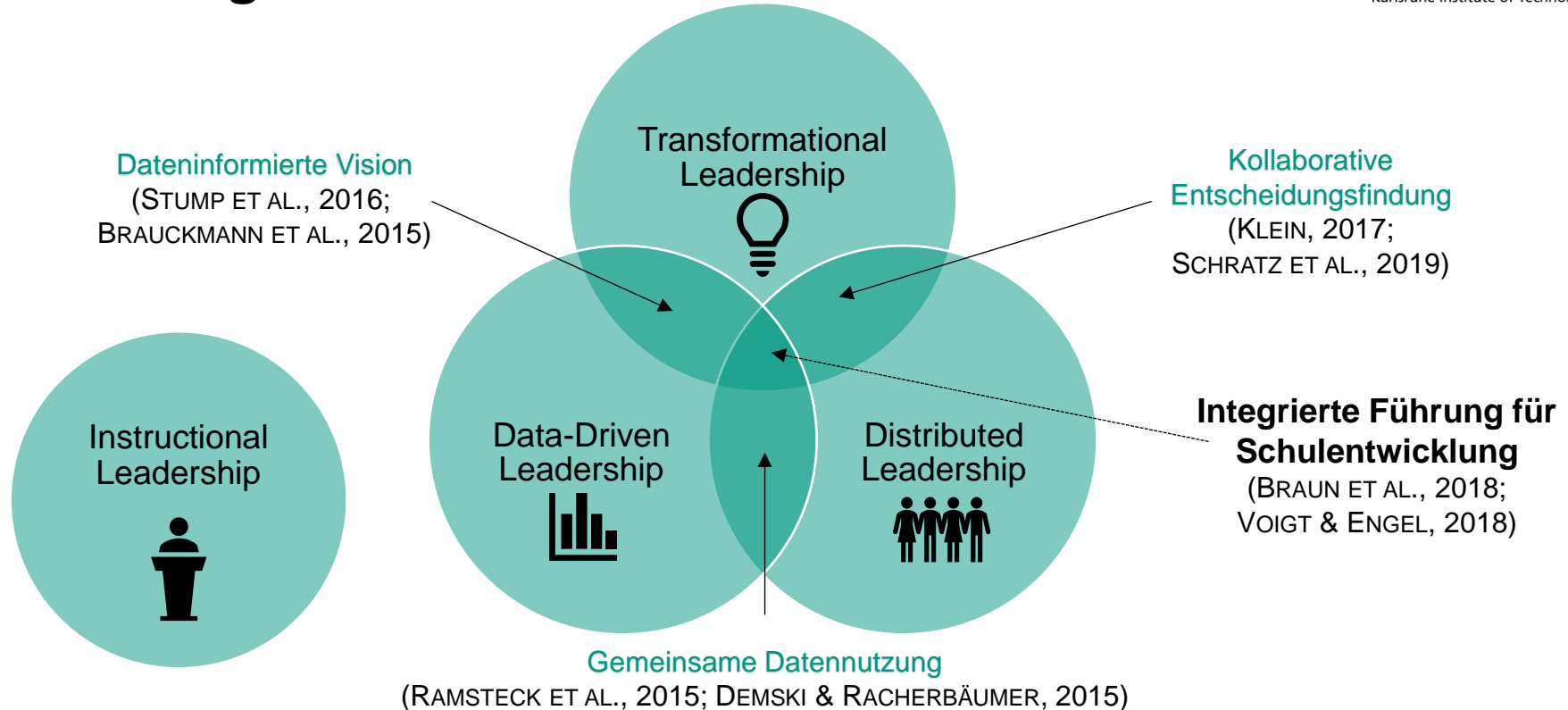
(RAMSTECK ET AL., 2015; DEMSKI & RACHERBÄUMER, 2015)



(PIETSCH & HOSENFELD, 2017)

(BRAUCKMANN & SCHWARZ, 2015; SCHRATZ ET AL., 2019)

Führungsstil im Fokus



Qualifizierung für Schulleitungen



Bedeutung von Qualifizierungsmaßnahmen

(BRAUCKMANN & SCHWARZ, 2015; THILLMANN ET AL., 2015; RAMSTECK ET AL., 2015)



Erfolgsfaktoren und Best Practices

Strukturierte Rahmenbedingungen und externe Unterstützung
Externe Beratung ("School Consultancy")

(RAMSTECK ET AL., 2015, APPIUS ET AL., 2012; HUBER & PRUITT, 2024)



Herausforderungen und Verbesserungspotenziale

Langfristige Evaluation und Nachhaltigkeit
Systemische Defizite

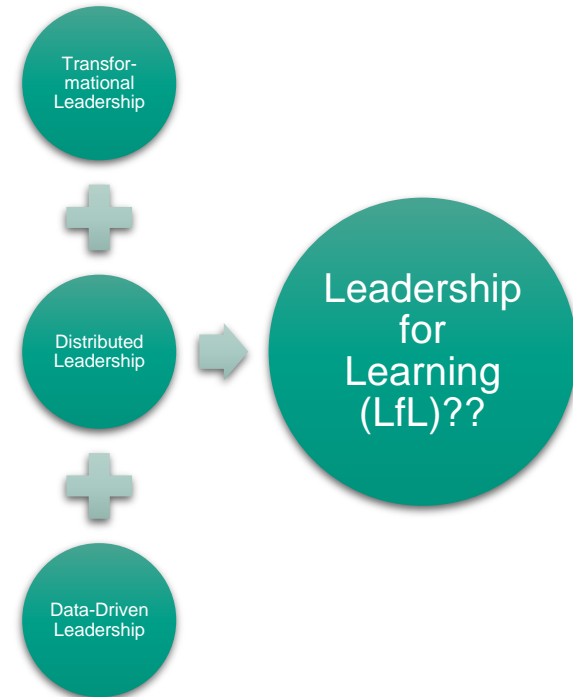
(MEYER & RICHTER, 2023; VOIGT & ENGEL, 2018; KLEIN & SCHWANENBERG, 2022)

Qualifizierungsmaßnahmen als Schlüssel für eine erfolgreiche Schulführung –
mit Fokus auf Nachhaltigkeit und praxisnahe Unterstützung!

Diskussion

Leadership Modelle und ihre Grenzen

- **Integrierte Leadership-Ansätze:** Kombination aus transformationalem, datenbasiertem und verteiltem Leadership als Schlüssel (BRAUCKMANN ET AL., 2016; STUMP ET AL., 2016).
- **Herausforderungen:** Uneinheitliche Standards und fehlende Unterstützung erschweren die Verbreitung effektiver Praktiken (TULOWITZKI ET AL., 2019).
- **Leadership for Learning (LfL):** Ein Modell, das Lernen auf allen Ebenen betont – Schüler, Lehrer, Organisation (TOWNSEND ET AL., 2013).



Das Spannungsfeld von Schulleitung für Schulentwicklung



Dezentralisierung

(BRAUCKMANN & SCHWARZ, 2015)



New Public
Management Reform

(BRAUCKMANN & SCHWARZ, 2015
RAMSTECK ET AL., 2015; VOIGT &
ENGEL, 2018)



Pädagogische vs.
administrative
Aufgaben

(BRAUN ET AL., 2018)

Der Makro-Kontext: Internationale Trends und nationale Besonderheiten



Low Stakes
Accountability

(BRAUCKMANN ET AL., 2016; DEMSKI & RACHERBAEUMER, 2015;
RAMSTECK ET AL., 2015; KLEIN & SCHWANENBERG, 2022)



High-Stakes
Accountability



(BRAUCKMANN ET AL., 2016)

Das Spannungsfeld von Schulleitung für Schulentwicklung

FF3: Wie wird das Spannungsfeld der Rolle der Schulleitungen für Schulentwicklungsprozesse im deutschen Forschungskontext dargestellt?



Rollenverständnis: Pädagogischer Fokus vs. Managementkompetenzen



Datenbasierte Führung: Potenziale vs. inkonsistente Umsetzung



Professionalisierung: Einheitliche vs. kontextspezifische Ansätze



Autonomie: Nutzen vs. zusätzliche Belastungen



Accountability-Systeme: Low-Stakes-Testumgebung



Internationale Modelle: Universelle Prinzipien vs. kulturelle Anpassungen

Fazit und Ausblick



Kontextsensitives Training



Autonomie und Unterstützung



Bedeutung datenbasierter Ansätze



Leadership for Learning (LfL)



Zukünftige Forschungsrichtungen

Du erkennst, dass dein Studium, das du gemacht hast und wenn du dann den Weg des Schulleiters gehst, sich total unterscheiden. Du wirst als Schulleiter nicht darauf vorbereitet ein Unternehmen zu führen, sondern Kinder zu unterrichten. Da muss ein Umdenken stattfinden, eine Umstrukturierung des Studiums oder zumindest der Weiterbildung.

(Interview mit Schulleitung aus Voigt & Engel, 2018, p.15)

- Altrichter, H., Kemethofer, D., & Leitgöb, H. (2012). Ansätze der Systemsteuerung in der Einschätzung von Schulleitern [Approaches to System Governance as Perceived by School Leaders]. *Empirische Pädagogik [Empirical Education]*, 26, 12–32.
- Appius, S., Steger Vogt, E., Kansteiner-Schänzlin, K., & Bach-Blattner, T. (2012). Personalentwicklung an Schulen. Eine Bestandsaufnahme aus Sicht deutscher und schweizerischer Schulleitungen. Paralleltitel: Human resource development in schools—Survey of the actual situation from the prospect of German and Swiss headmasters. *Empirische Pädagogik [Empirical Education]*, 26(1), 123–141.
- Brauckmann, S., Geißler, G., Feldhoff, T., & Pashiardis, P. (2016). Instructional leadership in Germany, An evolutionary perspective. *International Studies in Educational Administration*, 44(2), 5–20.
- Brauckmann, S., Pashiardis, P., & Ärlestig, H. (2023). Bringing context and educational leadership together: Fostering the professional development of school principals. *Professional Development in Education*, 49(1), 4–15. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1747105>
- Brauckmann, S., & Schwarz, A. (2015). No time to manage? The trade-off between relevant tasks and actual priorities of school leaders in Germany. *International Journal of Educational Management*, 29(6), 749–765. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2014-0138>
- Brauckmann, S., Thiel, F., Kuper, H., & Tarkian, J. (2015). Guest editorial. *International Journal of Educational Management*, 29(6). <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2015-0076>
- Braun, A., Weiß, S., & Kiel, E. (2018). Interkulturelle Schulentwicklung an Grundschulen: Die Perspektiven von Lehrer/innen und Schulleiter/innen [Intercultural School Development in Primary Schools: Perspectives of Teachers and School Leaders]. *Zeitschrift für Bildungsforschung [Journal of Educational Research]*, 8(2), 121–135. <https://doi.org/10.1007/s35834-018-0214-y>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Daniëls, E., Honddeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, 27, 110–125. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.02.003>
- Demski, D., & Racherbäumer, K. (2015). Principals' evidence-based practice – findings from German schools. *International Journal of Educational Management*, 29(6), 735–748. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2014-0086>
- Dimmock, C. (1999). Principals and school restructuring: Conceptualising challenges as dilemmas. *Journal of Educational Administration*, 37(5), 441–462. <https://doi.org/10.1108/09578239910288414>

- Hallinger, P. (2013). A conceptual framework for systematic reviews of research in educational leadership and management. *Journal of Educational Administration*, 51(2), 126–149. <https://doi.org/10.1108/09578231311304670>
- Huber, S. G., & Pruitt, J. (2024). Transforming Education Leadership through Multiple Approaches to Develop and Support School Leadership. *Education Sciences*, 14(9), 953. <https://doi.org/10.3390/educsci14090953>
- Johannmeyer, K., & Cramer, C. (2023). Fortbildung von Schulleitungen in der Berufsbiografie. Programmanalyse zur Qualifizierung schulischer Führungspersonen [Professional Development of School Leadership in the Career Biography. Program Analysis for the Qualification of School Leaders]. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung [Contributions to Teacher Education]*, 41(1), 136–150. <https://doi.org/10.25656/01:26933>
- Klein, E. D. (2017). Schulleitungshandeln an staatlichen Schulen in Deutschland und den USA: Eine vergleichende Analyse auf Basis von PISA-Daten [School Leadership Practices in Public Schools in Germany and the USA: A Comparative Analysis Based on PISA Data]. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft [Journal of Educational Science]*, 20(1), 61–87. <https://doi.org/10.1007/s11618-016-0695-1>
- Klein, E. D., & Bremm, N. (2020). Schulentwicklung im managerial geprägten System – Das Verhältnis von Schulleitung und Schulaufsicht in den USA [School Development in a Managerially Influenced System – The Relationship Between School Leadership and School Supervision in the USA]. In E. D. Klein & N. Bremm (Eds.), *Unterstützung – Kooperation – Kontrolle: Zum Verhältnis von Schulaufsicht und Schulleitung in der Schulentwicklung [Support – Cooperation – Control: On the Relationship Between School Supervision and School Leadership in School Development]* (pp. 263–285). Springer VS.
- Klein, E. D., & Schwanenberg, J. (2022). Ready to lead school improvement? Perceived professional development needs of principals in Germany. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 371–391. <https://doi.org/10.1177/1741143220933901>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
- Meyer, A., & Richter, D. (2024). Longitudinal effects of a professional development program on principals' leadership practices: Results of a baseline latent change score model. *Professional Development in Education*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/19415257.2024.2413119>
- Meyer, A., Richter, E., Gronostaj, A., & Richter, D. (2021). *Professionalisierung von Schulleitungen am Beispiel der Werkstatt "Schule leiten". Evaluationsergebnisse einer Fortbildungsreihe für Schulleitungen zum Thema Schulentwicklung [Professionalization of School Leadership Using the Example of the Workshop "School Leadership": Evaluation Results of a Training Series for School Leaders on the Topic of School Development]*. <https://doi.org/10.25656/01:21849>
- Mintrop, R. (2015). Public management reform without managers: The case of German public schools. *International Journal of Educational Management*, 29(6), 790–795. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2015-0082>

- Peters, M. D. J., Godfrey, C. M., Khalil, H., McInerney, P., Parker, D., & Soares, C. B. (2015). Guidance for conducting systematic scoping reviews. *International Journal of Evidence-Based Healthcare*, 13(3), 141–146. <https://doi.org/10.1097/XEB.0000000000000050>
- Pietsch, M., & Hosenfeld, I. (2017). Von der Schulinspektion zur Unterrichtsentwicklung: Welche Rolle spielt die Schulleitung? [From School Inspection to Lesson Development: What Role Does School Leadership Play?]. *Empirische Pädagogik [Empirical Education]*, 31(2), 202–220.
- Ramsteck, C., Muslic, B., Graf, T., Maier, U., & Kuper, H. (2015). Data-based school improvement: The role of principals and school supervisory authorities within the context of low-stakes mandatory proficiency testing in four German states. *International Journal of Educational Management*, 29(6), 766–789. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0109>
- Rolff, H.-G. (2007). *Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung [Studies on a Theory of School Development]*. Beltz.
- Sahlberg, P. (2023). Trends in global education reform since the 1990 s: Looking for the right way. *International Journal of Educational Development*, 98, 102748. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102748>
- Schratz, M., Ammann, M., Anderegg, N., Bergmann, A., Gregorzewski, M., Mauersberg, W., & Möltner, V. (2019). Schulleitungshandeln an ausgezeichneten Schulen: Erste Einblicke und empirische Befunde [School Leadership Practices at Award-Winning Schools: Initial Insights and Empirical Findings]. *Zeitschrift für Bildungsforschung [Journal of Educational Research]*, 9(1), 71–88. <https://doi.org/10.1007/s35834-019-00243-5>
- Stump, M., Zlatkin-Troitschanskaia, O., & Mater, O. (2016). The effects of transformational leadership on teachers' data use. *Journal for Educational Research Online*, 8(3), 80–99. <https://doi.org/10.25656/01:12807>
- Thillmann, K., Bach, A., Wurster, S., & Thiel, F. (2015). School-based staff development in two federal states in Germany. *International Journal of Educational Management*, 29(6), 714–734. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2014-0094>
- Townsend, T., Acker-Hocevar, M., Ballenger, J., & Place, A. W. (2013). Voices From the Field: What Have We Learned About Instructional Leadership? *Leadership and Policy in Schools*, 12(1), 12–40. <https://doi.org/10.1080/15700763.2013.766349>
- Tulowitzki, P., & Gerick, J. (2020). Schulleitung in der digitalisierten Welt. Empirische Befunde zum Schulmanagement [School Leadership in the Digitalized World: Empirical Findings on School Management]. *DDS – Die Deutsche Schule [The German School]*, 112(3), 324–337. <https://doi.org/10.25656/01:21854>
- Tulowitzki, P., Hinzen, I., & Roller, M. (2019). Die Qualifizierung von Schulleiter*innen in Deutschland – ein bundesweiter Überblick [The Qualification of School Principals in Germany – A Nationwide Overview]. *DDS – Die Deutsche Schule [The German School]*, 111(2), 149–169. <https://doi.org/10.31244/dds.2019.02.04>
- Voigt, M., & Engel, I. (2018). Wie viel und welche unternehmerischen Kompetenzen brauchen Lehrkräfte und Schulleitungen? [How much and what kind of entrepreneurial skills do teachers and school leaders need?]. *Bwp@ Berufs- Und Wirtschaftspädagogik [Bwp@ Vocational and Business Education] – Online*, 35, 1–21.

Führung im Fokus - Eine Scoping-Review zur Rolle der Schulleitung in der deutschen Schulentwicklungsforschung

Olivia Wohlfart, Katja Reimers & Ingo Wagner

Contact:

olivia.wohlfart@kit.edu

