



# BILDUNGS- VERWALTUNG IN DEUTSCHLAND

INNERE UND ÄUSSERE  
SCHULANGELEGENHEITEN  
IM DIALOG



# VORWORT

---

## LIEBE LESER:INNEN,

ein ganzheitlich wirksamer Digitalisierungsprozess in der Schul- und Unterrichtsentwicklung erfordert eine achtsame Koordination und transparente Kommunikation zwischen Schulen, Schulträgern und Schulaufsichten. Um deren zum Teil unterschiedliche Abläufe, Strukturen und Systemlogiken zu überbrücken, ist ein sinnstiftendes, pädagogisch zielführendes Zusammenspiel erforderlich. Zukunftsfähige Bildungseinrichtungen müssen Digitalisierungsprozesse in Wohlklang mit der Schul- und Unterrichtsentwicklung bringen. Es gilt, sowohl strategisch als auch agil in der Umsetzung vorzugehen und dabei stets das Ziel im Blick zu behalten.

Bereits seit 2019 beschäftigt sich das Forum Bildung Digitalisierung mit Schulträgern und deren maßgeblicher Rolle bei der schulischen Transformation. In der Expertise „Schulträger in Deutschland – Ihr Beitrag zur Gestaltung des digitalen Wandels an Schulen“ haben wir durch die Analyse von Schulgesetzen, Förderrichtlinien zum DigitalPakt Schule und statistischen Daten aufgezeigt, wie heterogen die Schulträgerlandschaft in Deutschland aufgestellt ist und auf dieser Basis Handlungsfelder für die digitalisierungsbezogene Schulentwicklung erarbeitet.

Die Erkenntnisse aus dieser Expertise waren Ausgangspunkt für das Lab BD, einen Dialog- und Experimentier- raum für Schulen und ihre Träger sowie die zuständige Schulaufsicht. Im Projektverlauf konnten wir im Rahmen eines bundesweiten Austauschs mit 27 Regionen vielfältiges Wissen über die Entwicklung von Schulen auf regionaler Ebene zusammentragen. Durch Unterstützung des prozessorientierten Ansatzes des Lab BD sind bereits zahlreiche Lösungen für konkrete Herausforderungen an den beteiligten Schulen entstanden.

Das Lab BD adressiert Schulleitung, Schulträger sowie Schulaufsicht. Diese drei Ebenen sind entscheidend, um Strategien und Leitbilder der digitalisierungsbezogenen Schulentwicklung vor Ort auszuarbeiten und umzusetzen. Zentrales Ziel ist es, die Kommunikation und Kooperation zwischen Schulleitung, Schulträger und Schulaufsicht zu

fördern, damit ein gemeinsames Bild des notwendigen Transformationsprozesses entsteht. Das Lab BD schafft einen Raum zur Verständigung auf und Planung von nachhaltigen Digitalisierungsstrategien.

Dieses Impulspapier teilt unsere Erkenntnisse aus der Zusammenarbeit mit den Akteursgruppen und diskutiert erforderliche Anpassungen und Gestaltungsmöglichkeiten für das Zusammenspiel innerer und äußerer Schulan- gelegenheiten. Nach einem Überblick über die historische Entwicklung der Teilung in innere und äußere Schulan- gelegenheiten und deren gemeinsame Handlungsfelder (Kapitel 1) berichten die Akteure selbst aus ihrer Praxis im aktuellen gesetzlichen Rahmen (Kapitel 2). Daraus leiten sich lösungsorientierte Handlungsempfehlungen ab (Kapitel 3). Diese sollen Ihnen als Entscheidungsträger:innen in Bildungspolitik und -verwaltung Anregungen und Impulse liefern, um die wertschätzende Zusammenarbeit und den Austausch auf Augenhöhe von Schulleitungen, Schulträgern und Schulaufsichten zu fördern und auf ein tragfähiges Fundament zu stellen.

Um allen Kindern und Jugendlichen bestmögliche Bildungschancen zu ermöglichen und sie auf eine zu- nehmend digitale und von tiefgreifenden Veränderungen geprägte Welt vorzubereiten, verdienen Schulen jede mögliche Unterstützung. Deshalb muss auch der ak- teursübergreifende Austausch und das Zusammenspiel innerer und äußerer Schulan- gelegenheiten analysiert, an die veränderten Voraussetzungen angepasst und zum Teil auch neu gedacht werden. Dieses Impulspapier soll dabei helfen.

Wir danken den Autor:innen Julia Hense und Klaus Lüber für die sehr gute Zusammenarbeit. Gemeinsam mit ihnen wünschen wir eine anregende Lektüre und freuen uns über kritisch-konstruktive Rückmeldungen!

**Michaela Weiß**, Leitung Handlungsfeld „Rahmenbedingungen“, Forum Bildung Digitalisierung

**Ralph Müller-Eiselt**, Vorstand, Forum Bildung Digitalisierung

# INHALT

**Vorwort** **SEITE 02**

## 01

**Die Bildungsverwaltung in Deutschland** **SEITE 04**

- 1.1 Die Schulaufsicht: Hüterin der inneren Schulangelegenheiten **SEITE 5**
- 1.2 Die Schulträger: Wahrer der äußeren Schulangelegenheiten **SEITE 9**
- 1.3 Rahmenbedingungen und ihre Wirkungs-dynamiken **SEITE 13**

## 02

**Einordnung durch die Praxis:  
Gemeinsame Handlungsfelder  
und gesetzlicher Rahmen** **SEITE 15**

## 03

**Handlungsempfehlungen** **SEITE 28**

Literatur und Quellen **SEITE 30**



# 1. DIE BILDUNGSVERWALTUNG IN DEUTSCHLAND

---

„Das gesamte Schulwesen steht unter Aufsicht des Staates“, heißt es in Artikel 7 des Grundgesetzes. Damit wird deutlich, welche hohe Priorität der Bildungsverwaltung als staatlicher Akteur zugeschrieben wird. Die Schulaufsicht als Teil der Bildungsverwaltung, ebenso wie die Schulträger, sind ein wichtiger Baustein des Gesamtsystems Schule und damit auch ein wichtiger Teilakteur für die Umsetzung der Digitalisierung in Schulen. Dennoch wird die Bildungsverwaltung im Kontext der Digitalisierung nur selten erwähnt, geschweige denn in den Fokus von Forschungs- oder Umsetzungsprojekten gerückt. Das verwundert, wenn man bedenkt, welche Aufgaben der Bildungsverwaltung zukommen, nämlich die Aufsicht und Bewilligung sämtlicher innerer und äußerer Schulangelegenheiten.

Die Aufgabe der Bildungsverwaltung besteht darin, übergreifende Ziele zu setzen, Strukturen und Prozesse zu planen, die Schulen bei der Umsetzung ihrer Aufgaben zu unterstützen, zu evaluieren und dafür zu sorgen, dass die Schulen in der Lage sind, ihren Beitrag zur Schulqualität zu leisten.



## Schul- und Bildungsverwaltung

Die Begriffe Schul- und Bildungsverwaltung werden oftmals, jedoch nicht immer, synonym verwendet. In dieser Publikation bezieht sich die Schulverwaltung immer auf die Einzelschule und die Verwaltungsprozesse, die hier wirken. Bildungsverwaltung hingegen zielt auf das Gesamtsystem ab und hat die Prozesse im Blick, die schulübergreifend stattfinden oder angrenzende Themen avisieren, wie etwa die Gestaltung des Ganztagsangebots in Kooperation mit Trägern der Jugendhilfe.

## Aufsicht und Kontrolle - ein analoges Verständnis von Bildungsverwaltung

---

Umso wichtiger ist es, die Schulaufsichten und Schulträger auch in ihrem Zusammenspiel genauer in den Blick zu nehmen und sie als wichtige Akteure bei der Gestaltung der digitalen Transformation im schulischen Bildungsbereich zu begreifen. Denn entweder stehen sie fast unsichtbar im Hintergrund und werden nicht wahrgenommen oder sie werden – im anderen Extrem – von Lehrkräften und Schulleitungen als „Aufseher“ oder „Verhinderer“ wahrgenommen, die im falschen Moment mit Vorgaben kommen, die ausbremsen, und im richtigen Moment als Spielverderber digitalen Innovationen einen Riegel vorschieben.

Doch was folgt daraus? Braucht es eine Verschlankung der Bildungsverwaltung? Oder wäre es vielleicht zielführend, die bisherigen Rollen von Schulaufsichten und Schulträgern im Kontext einer Kultur der Digitalität neu zu denken und die Kooperation zwischen diesen beiden Akteursgruppen zu stärken? Dieses Impulspapier wirft einen genaueren Blick auf die Bildungsverwaltung und das kooperative Zusammenwirken zwischen Schulträgern und Schulaufsichten. Dabei geht es zunächst darum, beide Akteure in ihren bisherigen Aufgaben und ihrer Entwicklungsgeschichte genauer auszuleuchten. Im Anschluss

stehen die aktuellen Herausforderungen, die sich daraus für die Rolle der Schulaufsichten und Schulträger bei der Gestaltung der schulischen Transformation ergeben, im Vordergrund.

Weiterhin werden Ansätze dafür entwickelt, wie die Rollen der Schulaufsichten und der Schulträger zukunftsfähig gestaltet werden und welchen Platz beide Akteure im Gesamtsystem Schule künftig einnehmen könnten. Dabei geht es insbesondere auch darum, einen fundierten Blick auf deren Zusammenspiel und weitere Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu werfen.

Letztlich geht es um nichts weniger als die Frage, wie Bildung in einer Kultur der Digitalität aussehen sollte und welche Strukturen es dafür braucht, um diese gelingend zu gestalten und sämtliche Potenziale für Pädagogik und Didaktik sowie die Zusammenarbeit der Akteursgruppen zu erschließen, zu nutzen und auszuschöpfen. Letztlich soll Etabliertes nicht über Bord geworfen werden, sondern vielmehr die Frage danach gestellt werden, wie sich das Zusammenwirken von inneren und äußeren Schulangelegenheiten in einer Kultur der Digitalität neu denken und gestalten lässt.



### **Innere vs. äußere Schulangelegenheiten**

Das deutsche Schulwesen unterscheidet zwischen inneren und äußeren Schulangelegenheiten. Die inneren Schulangelegenheiten betreffen neben der Rechts-, Fach- und Dienstaufsicht über die Lehrkräfte sämtliche pädagogische und konzeptionelle Fragestellungen, die nicht auf Schulebene geregelt und Ländersache sind. Die äußeren Schulangelegenheiten bezeichnen alle Fragen, die mit der Ausstattung der Schule – von der Beschaffung von Material bis zur Unterhaltung der Schulgebäude – und dem Verwaltungspersonal in Schulen zu tun haben. Sie sind zumeist auf kommunaler Ebene verortet.

## **1.1 Die Schulaufsicht: Hüterin der inneren Schulangelegenheiten**

### **Entwicklung und Rolle der Schulaufsicht**

Um die Rolle und strukturelle Ausgestaltung der heutigen Bildungsverwaltung besser zu verstehen, hilft ein Blick in die Geschichte des deutschen Bildungswesens. Der eingangs zitierte Artikel 7 des Grundgesetzes stellt bereits eine wichtige Errungenschaft dar. Die Aufsicht über das Schulwesen lag nicht immer beim Staat, sondern lange Zeit bei den Kirchen. Erst in der Verfassung der Weimarer Republik wurde die Schulaufsicht als staatliche Aufgabe formuliert, um den Einfluss der Kirchen zu begrenzen (vgl. Portal „Schulaufsicht“).

Einer preußischen Denktradition verpflichtet und im Sinne des damaligen Zeitgeistes wurde die Schulaufsicht als hierarchisch strukturierte Verwaltungsinstitution organisiert. Dieses bürokratische Verständnis von Schulaufsicht, dessen Wurzeln in jener Zeit liegen, zeigt sich auch heute noch, wenn man sich die aktuelle Verzahnung von Schulen, Schulträgerschaft und Schulaufsicht ansieht: Die Schulaufsichten haben nicht nur die Rechtsaufsicht über die Schulen, sondern auch über die Schulträger. Damit steht die Schulaufsicht innerhalb der Bildungsverwaltung hierarchisch über den Schulträgern,

wie die Abbildung 1 zeigt – auch wenn die Schulaufsichten Ländersache sind, während die Schulträger in der Regel in der Hand der Kommunen liegen und den Schulen gegenüber im Sinne einer Rahmgebung weisungsbefugt sind. Eine Schule kann etwa nicht ohne Zustimmung des

Schulträgers bestimmte Materialien anschaffen oder das Budget eigenständig verwalten. Hier offenbart sich ein streng untergliedertes Verständnis mit klaren, abgegrenzten Aufgabenbereichen (vgl. Klein 2021).

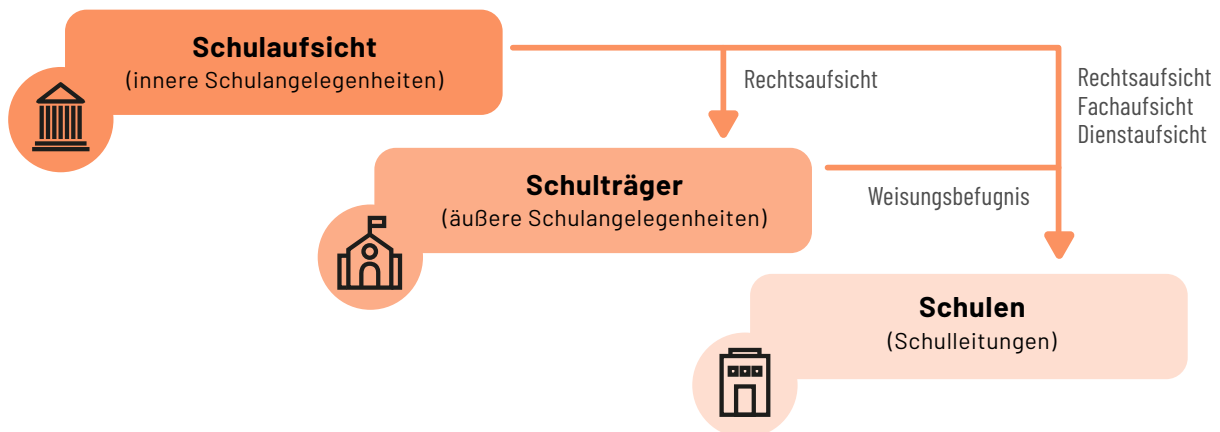


Abbildung 1: Hierarchische Struktur der Bildungsverwaltung (in Anlehnung an Klein 2021)

## Historisch gewachsene Strukturen treffen auf „Neue Steuerung“

Interessant ist hier, dass die Aufteilung zwischen inneren und äußeren Schulangelegenheiten weit neueren Datums ist. Sie erfolgte erst mit der Gründung der Bundesrepublik Deutschland 1949. Eine erneute Gleichschaltung des Schulwesens, wie sie im Naziregime vorgenommen worden war, sollte so vermieden werden. Seit einigen Jahren geht die Debatte jedoch hin zur evidenzbasierten Weiterentwicklung der Schulen, auch „Neue Steuerung“ genannt. Die weiterhin bestehenden hierarchischen Strukturen sind dabei nur bedingt hilfreich. Gemäß den Schulgesetzen der Bundesländer und der Länder-Bildungsserver zu Zuständigkeiten der Schulaufsicht ist die Schulaufsicht in Deutschland grundsätzlich ein-, zwei- oder dreistufig organisiert:

- **Einstufig** bedeutet, dass es in dem betreffenden Bundesland nur eine Schulaufsichtsbehörde gibt. In der Regel wird diese Behörde dann als oberste Schulaufsicht bezeichnet und ist das jeweilige Kultusministerium des Bundeslandes. Das betrifft die Stadtstaaten und das Saarland.
- **Zweistufig** bedeutet, dass es in dem betreffenden Bundesland zwei Schulaufsichtsbehörden gibt. Hier wird differenziert zwischen der obersten Schulaufsichtsbehörde, dem jeweiligen Kultusministerium, und

der unteren Schulaufsichtsbehörde. Hier unterscheiden sich die Regelungen in den Bundesländern teils deutlich. Als untere Schulaufsichtsbehörde kommen zum Beispiel die Staatlichen Schulämter infrage, teils aber auch die (regionalen) Landesämter für Schulen. Eine zweistufig organisierte Schulaufsicht findet sich in den meisten Bundesländern, konkret in Brandenburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein und Thüringen.

- Nur drei Bundesländer – Bayern, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen – haben eine **dreistufige** Schulaufsicht. Hier wird differenziert zwischen der obersten, der oberen und der unteren Schulaufsicht. Auch hier gilt, dass die oberste Schulaufsicht durch das jeweilige Kultusministerium vertreten ist. Die obere Schulaufsicht wird von den Regierungsbezirken übernommen und die untere Schulaufsicht von den staatlichen Schulämtern.

Die Komplexität wird zusätzlich durch die sehr unterschiedliche Anzahl von Anlaufstellen erhöht, die sich aus dieser Mehrstufigkeit und den unterschiedlichen Zuständigkeiten ergeben, wie die Abbildung 2 zeigt.

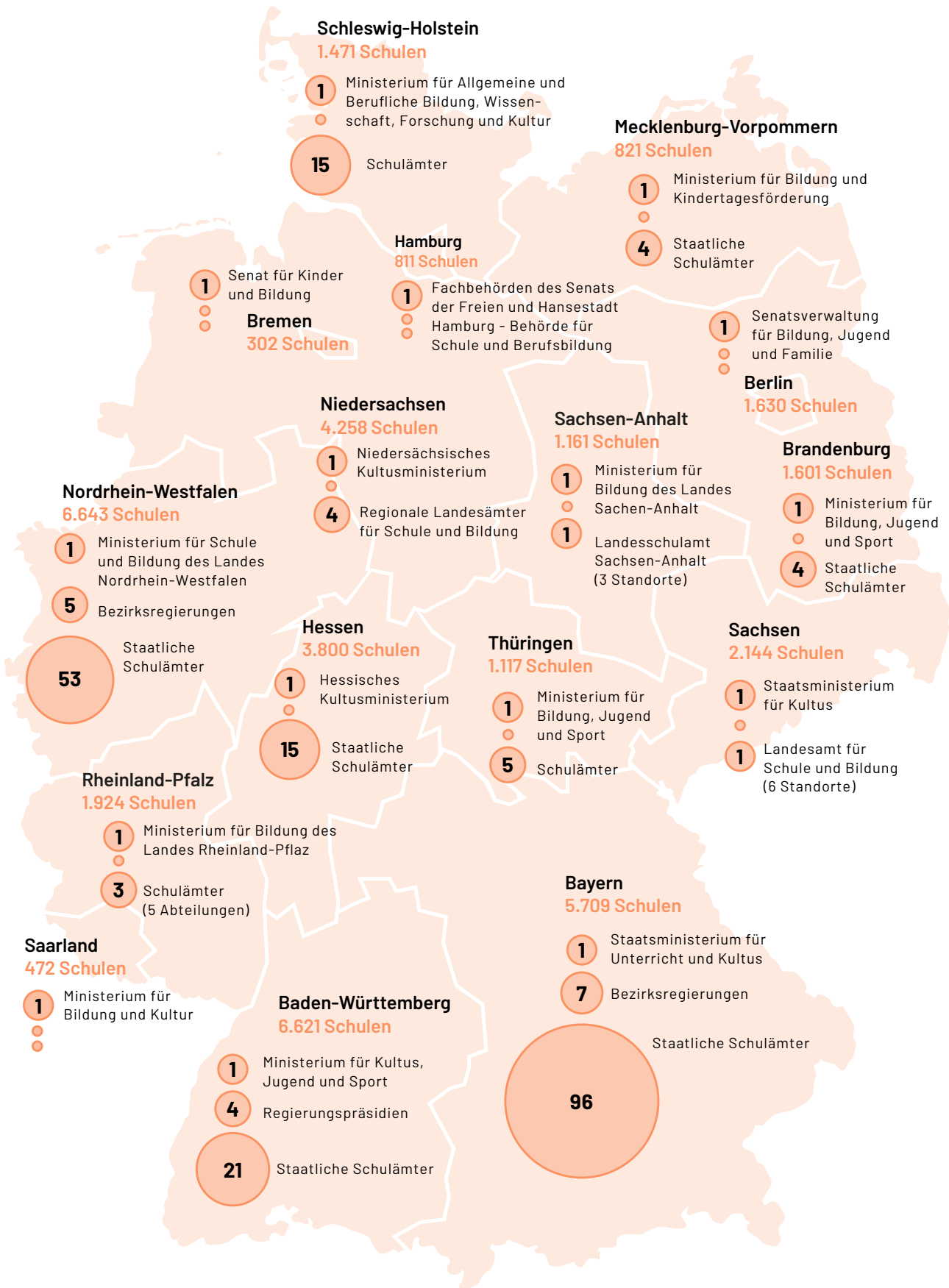


Abbildung 2: Ein-, zwei- und dreistufige Organisation der Schulaufsicht zu allgemeinbildenden und beruflichen Schulen nach Bundesländern (Destatis 2022)



### **Beispiel: Bildungsverwaltung als Teil der Bildungsregion – Niemand ist eine Insel**

Unabhängig von ihrer eigenen inneren Struktur agiert die Bildungsverwaltung nicht losgelöst von anderen Akteuren des Bildungswesens. Ihr Tun hat nicht nur Relevanz für die ihnen unterstellten Schulen, sondern auch für die Bildungsregionen, in denen diese Schulen angesiedelt sind. Umgekehrt hat für die Schulen, Schul- und Bildungsverwaltungen auch Bedeutung, was jenseits der klassischen Bildungsverwaltung in den Bildungsregionen von weiteren Akteuren angestoßen wird. Hier kommen zum Beispiel regionale Bildungsbüros und Bildungsmanager:innen ebenso infrage wie Transferagenturen, Jugendhilfen, Initiativen der Zivilgesellschaft, regionale Verbände, Elterninitiativen usw. Das macht deutlich, wie wichtig Kooperation, Austausch und ein regional abgestimmtes Handeln sind, um gemeinsam mehr zu erreichen.

Im Kreis Gütersloh wurde 2017 das Kooperationsprojekt zur Schul- und Unterrichtsentwicklung des regionalen Bildungsbüros, der Schulaufsicht, der Bertelsmann Stiftung und der Reinhard Mohn Stiftung sowie weiterer Partner der Bildungsregion ins Leben gerufen. Ziel war es, die Bildungsregion dabei zu unterstützen, die Qualität des Unterrichts weiter zu verbessern sowie die Teilhabe der Kinder und Jugendlichen in einer zunehmend digital geprägten Lebens- und Arbeitswelt zu gewährleisten. Dafür wurden Unterstützungsangebote, zum Beispiel für die Schul- und Unterrichtsentwicklung mit digitalen Medien und für die Schulträger, entwickelt, die als digitale Ressource auch allen Interessierten online für den eigenen Einsatz zur Verfügung stehen. Aus diesem Gedanken heraus und auf der Basis der Aktivitäten des Forums und der Bildungsregion Gütersloh ist in gemeinschaftlicher Arbeit eine Publikation entstanden, die aufzeigt, wie diese Kooperation gelingen kann.

**Zur Publikation**  
**„Digitale Schule regional gestalten“**

**Zum Projekt**  
**„Schule und digitale Bildung“**

## **Ein hoher Differenzierungsgrad in Bezug auf Zuständigkeiten**

Während in den Bundesländern mit einstufiger Zuständigkeit alle Fäden bei einer Behörde zusammenlaufen, gibt es in den Bundesländern mit dreistufiger Zuständigkeit bis zu 100 Stellen, aus denen sich die Schulaufsicht zusammensetzt. Um mit diesem Spannungsfeld umzugehen, haben die Bundesländer ganz unterschiedliche Wege gefunden. Das kann etwa die Gründung eigener Institute sein, die bundeseinheitlich bestimmte Aufgaben der Schulaufsicht übernehmen, oder auch der Versuch, die Institutionen der Schulaufsicht räumlich nah an den Anlaufstellen der Schulträger zu installieren, sodass „kurze Wege“ der Kommunikation möglich werden



### **Beispiel: Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein**

In Schleswig-Holstein gibt es das Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein (IQSH). Das IQSH ist eine Einrichtung des Ministeriums für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur und soll sich nicht nur um die Qualitätsentwicklung im Schulwesen des Bundeslandes kümmern, sondern auch Fortbildungen für Lehrkräfte anbieten, Schulen, Eltern und weitere Institutionen der Schulaufsicht beraten und nicht zuletzt Angebote zum Lehren und Lernen in einer Kultur der Digitalität machen. Die Kooperation mit angrenzenden Institutionen, auch kommunaler Art, ist dabei in den Leitlinien des IQSH festgeschrieben.



# 1.2 Die Schulträger: Wahrer der äußeren Schulangelegenheiten

## Schulträger ist nicht gleich Schulträger

Um besser zu verstehen, unter welchen Rahmenbedingungen die Bildungsverwaltung agiert, ist es wichtig, auch die Schulträger in den Blick zu nehmen. Die Schulträgerlandschaft in Deutschland ist komplexer und heterogener, als man vermuten könnte. Hergeleitet aus den Daten der Förderbudgets zum DigitalPakt Schule gibt es in Deutschland insgesamt etwa 5.500 öffentliche Schulträger, wobei die Zahl in den Bundesländern deutlich variiert. Hessen und Thüringen etwa haben nur jeweils 34 öffentliche Schulträger. In Baden-Württemberg und Bayern sind es im Gegensatz dazu jeweils über 1.000 öffentliche Schulträger. In den meisten Bundesländern liegen die Zahlen der öffentlichen Schulträger bei ca. 200 bis 450 (siehe Abbildung 3).

Die Zusammenarbeit zwischen Schulaufsichten und Schulträgern ist ein integraler Bestandteil der Arbeit der Bildungsverwaltung. Abbildung 3 zeigt die Komplexität auf, die sich aus der reinen Anzahl der Behörden ergibt, wenn man Schulträger und Schulaufsichten gegenüberstellt. Allein aus dieser Zahl und der ausdifferenzierten hierarchischen Strukturierung der Schulaufsichten wird deutlich, welcher Spagat hier teilweise erforderlich ist, um eine gute Zusammenarbeit überhaupt erst zu ermöglichen – unabhängig von inhaltlichen Fragestellungen, um die es im Folgenden noch gehen soll.



Abbildung 3: Anzahl der öffentlichen Schulträger und Schulaufsichten im Ländervergleich

Dabei lassen sich grundsätzlich zwei Arten von Schulträgern unterscheiden:

- **Öffentliche Schulträger**

Die öffentlichen Schulträger stellen die größte Gruppe der Schulträger in Deutschland. Schulträger können in diesem Sinne sowohl das Bundesland als auch die Städte und Kommunen sein. In diesem Fall obliegt die Schulträgerschaft zumeist dem Schulamt einer Stadtverwaltung oder einer Kommunalverwaltung.

- **Freie Schulträger**

Freie oder auch private Trägerschaften stellen die zweite Gruppe der Schulträger. Viele freie Schulen sind

in Trägerschaft der Kirchen oder von eigens eingerichteten gemeinnützigen Vereinen, können aber grundsätzlich von sehr unterschiedlichen Körperschaften getragen werden. Aktuell existiert keine umfangreiche Statistik zu freien Schulträgern, was das Schätzen ihrer Anzahl erschwert. Auch sind die freien Schulträger eine sehr heterogene Größe. Unter den freien Trägern gibt es solche, die mehr als 100 Schulen tragen, ebenso wie solche, die nur eine Schule tragen. Im Mittelpunkt dieses Impulspapiers stehen deshalb die öffentlichen Schulträger.

## Nicht jeder Schulträger kommt für jede Schulform infrage

In einigen Bundesländern wird die Schulträgerschaft nach Schulformen differenziert. Die Schulformen unterscheiden sich in den Bundesländern teils erheblich. So kennt nicht jedes Bundesland Haupt- und Realschulen. Manche Bundesländer sehen Vorschulen als Teil des staatlichen Bildungssystems an, andere nicht. Öffentliche Schulträger können sich also, selbst wenn sie regional betrachtet unter ähnlichen Bedingungen agieren, mit sehr unterschiedlichen Anforderungen konfrontiert sehen – je nachdem, wie die rechtlichen Rahmenbedingungen gestaltet

sind. Auch die finanzielle Lage der eigenen Kommune kann hier zu einer relevanten Stellgröße werden.

Mit Blick auf die Schulträger ist hier besonders relevant, welche Schulformen überhaupt in die Verwaltung eines öffentlichen oder eines freien Schulträgers fallen können und welche nicht. Daraus ergeben sich Besonderheiten in der Ausgestaltung der Zuständigkeit.



### Schulformen und Schulträgerschaft in verschiedenen Bundesländern

In Baden-Württemberg sind in der Regel die Gemeinden und teils auch die Landkreise die Träger der allgemeinbildenden öffentlichen Schulen. In einigen Bundesländern ist die Trägerschaft der Grundschulen den Gemeinden vorbehalten. In anderen Bundesländern hingegen sind explizit die Landkreise und kreisfreien Städte als Schulträger der Grundschulen genannt. Ein Beispiel hierfür ist Hessen. Die Gemeinden können jedoch die Übernahme einer Schulträgerschaft vereinbaren.

## Agieren unter regional und verwaltungslogisch unterschiedlichen Bedingungen

Es gibt also nicht „den“ Schulträger. Aus den Ländervorgaben, der Art des Schulträgers, den spezifischen Regelungen der Kreise und kreisfreien Städte und womöglich weiterer regionaler Besonderheiten ergibt sich ein hochindividuelles Bild für die Rahmenbedingungen, unter denen Schulträger agieren. Es macht zusätzlich auch einen Unterschied, ob ein Schulträger im ländlichen oder städtischen Raum beheimatet ist – im Hinblick auf die Anzahl der verwalteten Schulen, aber auch hinsichtlich

der verschiedenen organisatorischen Voraussetzungen. Räumliche Nähe ist für Organisations- und Abstimmungsprozesse oft ein wichtiger Faktor. Kreise und kreisfreie Städte mit einer großen Anzahl verwalteter Schulen sind daher gefordert, andere Organisationsstrukturen zu schaffen als Einrichtungen mit wenigen zu betreuenden Schulen im lokalen Umfeld. Abbildung 4 zeigt auf, wie vielfältig die Rahmenbedingungen sind, mit denen Schulträger umgehen müssen.

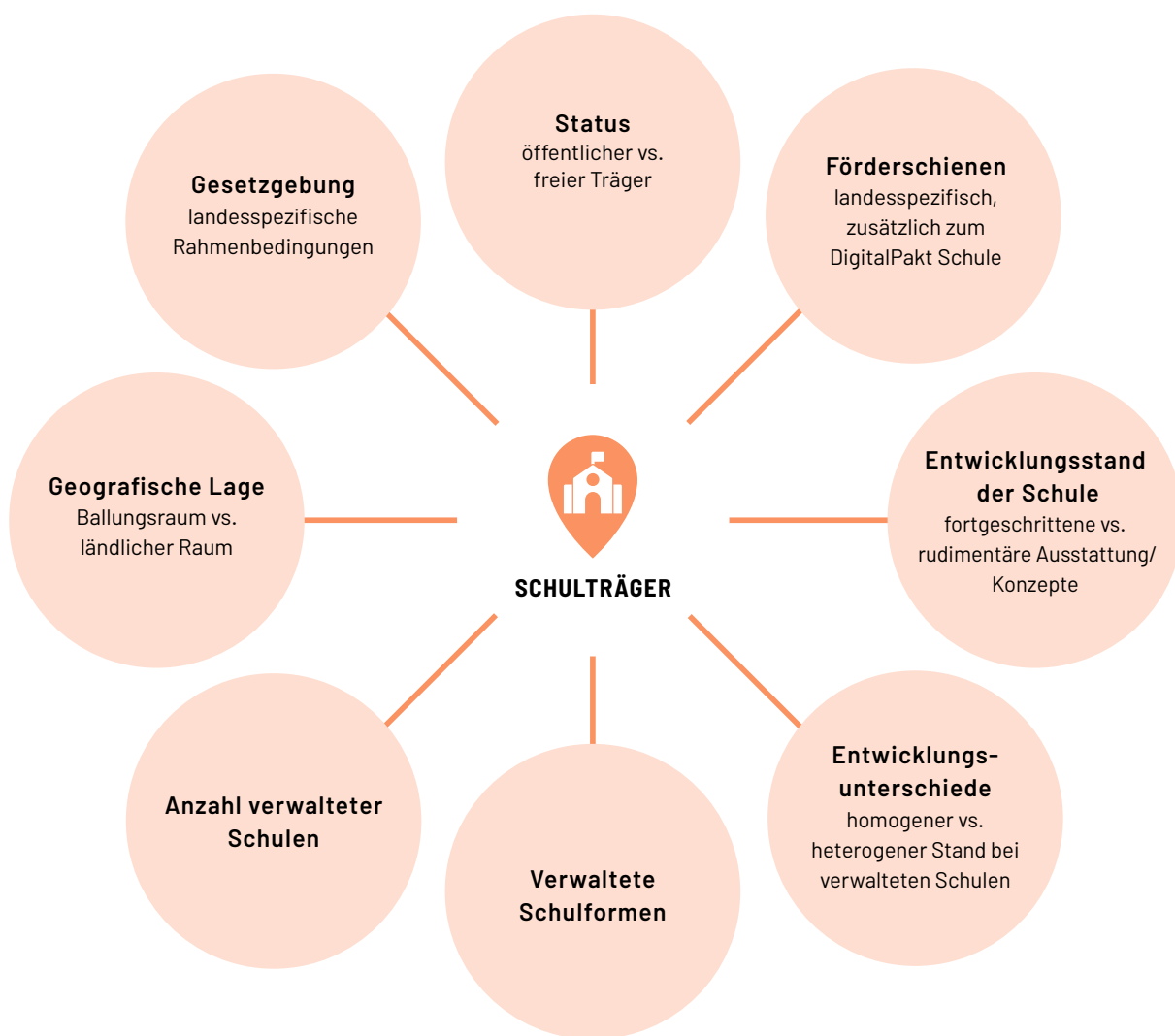


Abbildung 4: Rahmenbedingungen für Schulträger bei der Gestaltung der digitalen Transformation an Schulen

In der Kultur der Digitalität nimmt die ohnehin schon bestehende Komplexität, mit der Schulträger agieren, nicht ab. Vielmehr treten die Übergänge und Wechselwirkungen zwischen den komplexen Wirkungslogiken und Steuerungsmechanismen der Bildungsverwaltung und der angrenzenden vielfältigen und heterogenen

Institutionslandschaft der Bildungsregionen stärker zutage. Nachfolgend stehen deshalb die Rahmenbedingungen und Wirkungsdynamiken, unter denen Schulaufsicht und Schulträger handeln, mit besonderem Augenmerk auf die Gestaltung der schulischen Transformation im Fokus.



#### **Weiterführende Publikation**

Die Schulträger und ihre Rolle innerhalb der Bildungsverwaltung in der Kultur der Digitalität sind Gegenstand einer Publikation des Forum Bildung Digitalisierung. Die Expertise „Schulträger in Deutschland – Ihr Beitrag zur Gestaltung des digitalen Wandels an Schulen“ bietet einen Überblick über die Handlungsrealitäten und Entwicklungsfelder von Schulträgern allgemeinbildender Schulen in Deutschland. Sie gibt Aufschluss darüber, welchen Beitrag Schulträger in einzelnen Handlungsfeldern wie Strategie, Netzwerk oder Ausstattung und Support zur Gestaltung der digitalen Transformation leisten können und welche Unterstützung sie dazu noch benötigen.

Durch die nähere Betrachtung von Schulgesetzen, Förderrichtlinien zum DigitalPakt Schule und statistischen Daten zeigt die Publikation, wie heterogen die Schulträgerlandschaft in Deutschland aufgestellt ist. Handlungsempfehlungen geben Anregungen an Politik und Bildungsverwaltung zur Gestaltung konkreter Unterstützungs- und Qualifizierungsangebote für Schulträger.

#### **Zur Publikation „Schulträger in Deutschland“**



# 1.3 Rahmenbedingungen und ihre Wirkungsdynamiken

---

Die bisherigen Strukturen und die strenge Aufteilung in innere und äußere Schulangelegenheiten sehen nur wenig Kooperation vor. Im Vordergrund steht die Einhaltung der rechtlichen Vorgaben und Zuständigkeiten. In einigen Landesgesetzen finden sich sehr konkrete Hinweise zur Zuordnung der Zuständigkeiten zu den verschiedenen Stufen der Schulaufsicht. Es gilt außerdem das Subsidiaritätsprinzip: Kann eine untergeordnete Ebene ein Problem nicht lösen, wird die nächsthöhere Ebene eingeschaltet.

Das führt nicht selten zu stark formalisierten Kommunikationswegen und schwerfälligen Prozessen. Der klassische bürokratische Top-Down-Ansatz, nach dessen Organisationsverständnis Schulaufsichten noch immer organisiert sind, trägt heute nicht mehr. In der Kultur der Digitalität ist Kooperation zentral. Sie ist Grundvoraussetzung sowie Ergebnis zugleich. Die Einrichtung einer Schul-IT-Infrastruktur berührt sowohl die inneren als auch die äußeren Schulangelegenheiten und kann damit nur in gegenseitiger Absprache zwischen Schulen, Schulträgern und Schulaufsichten sinnvoll strukturiert werden. Bei der Umsetzung des DigitalPakt Schule beispielsweise hat sich immer wieder gezeigt, wie wichtig diese Kooperation auch für Schulaufsicht und Schulträger ist, wenn es etwa darum geht, ein gutes Gesamtkonzept zu entwickeln, das in Schulen realistisch umgesetzt werden kann.

Deshalb wird zunehmend der Wunsch geäußert, eine stärkere Lösungsorientierung und Kooperationskultur zu etablieren. In manchen Bundesländern wird die Kooperation zwischen Schulträgern und Schulaufsichten sogar im Gesetzestext eingefordert. Wie diese genau ausgestaltet werden soll bzw. in welchem Rahmen dies zu ermöglichen ist, bleibt jedoch offen.

Auch der Umfang der gesetzlichen Regelungen variiert. Während zum Beispiel Hessen und Nordrhein-Westfalen verhältnismäßig viele Regelungen zur Schulaufsicht in den Schulgesetzen verankert haben, enthält das Schulgesetz von Bremen nur sehr wenige explizite Hinweise auf die Schulaufsichten. Beide Vorgehensweisen haben Vor- und Nachteile: Was (nicht) festgeschrieben wurde, kann auch keine Unwägbarkeiten erzeugen. Ein Mehr an Regulierung kann also keinesfalls die Antwort auf die sich wandelnden Umstände sein. Vielmehr geht es um eine Neuorientierung, die Gestaltung veränderter Rollen ebenso wie um das Finden eines guten Umgangs mit veränderten Aufgabenstellungen und Prozessen.



## **Beispiel: Einführung der „Eigenverantwortlichen Schule“ in Niedersachsen**

Im Jahr 2007 führte das Land Niedersachsen das Konzept der Eigenverantwortlichen Schule ein. Ziel war es, den Schulen mehr Freiheiten und Verantwortlichkeiten in pädagogischen, organisatorischen, personellen und finanziellen Bereichen zu geben. Die Schulen handeln im Rahmen gesetzlicher Vorgaben eigenverantwortlich bei der Planung, Durchführung und Bewertung des Unterrichts und der Gestaltung schulischer Prozesse. Die kontinuierliche Sicherung und Weiterentwicklung der Schulqualität ist dabei ein wichtiger Bestandteil des Prinzips der Eigenverantwortung, was auch alle zwei Jahre evaluiert wird.

**[Mehr dazu auf der Webseite des Niedersächsischen Kultusministeriums](#)**

Nichts zeigt dieses Erfordernis plastischer als die Bewältigung und Gestaltung der digitalen Transformation im schulischen Bildungsbereich. In keinem anderen Themenfeld greifen innere und äußere Schulangelegenheiten so deutlich ineinander und bedingen sich gegenseitig so stark wie hier. Ein Whiteboard, eine Virtual-Reality-Brille oder Tablets anzuschaffen, bringt wenig, wenn nicht gleichzeitig über pädagogische Konzepte des

Einsatzes diskutiert und entschieden wird. Eine funktionelle Differenzierung der Aufgaben zwischen Schulaufsicht, Schulträger und Schulen selbst würde hier Abhilfe schaffen – vorausgesetzt, diese Differenzierung würde von stetigem und verstetigtem Austausch begleitet. Die Abbildung 5 zeigt, wie dies aussehen könnte.

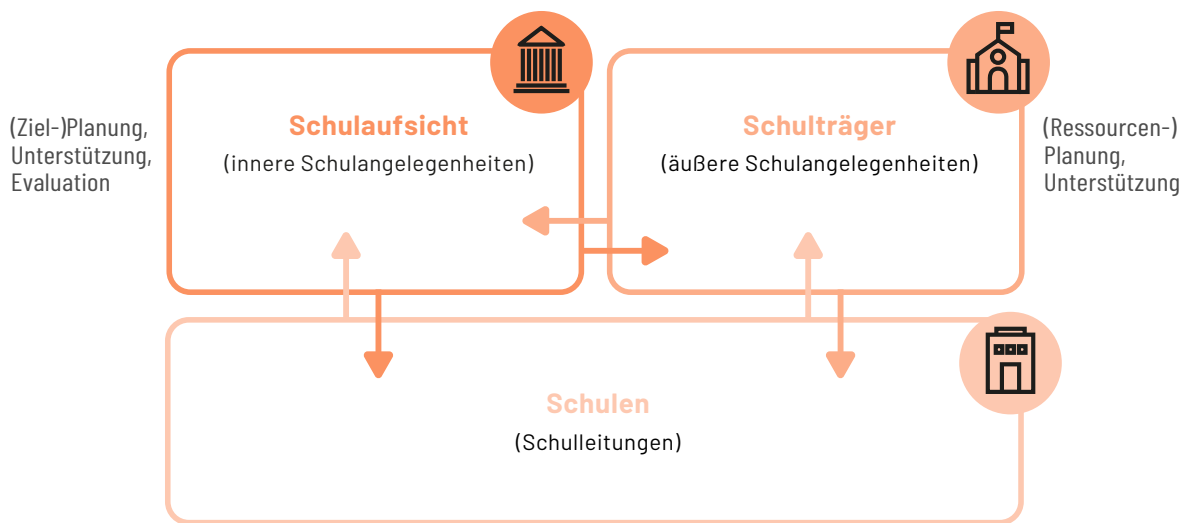


Abbildung 5: Funktionelle Differenzierung zwischen Schulaufsichten und Schulträgern (in Anlehnung an Klein 2021)

Viele gute Beispiele, wie dies in der Praxis aussehen kann, existieren bereits. Daraus lassen sich Erkenntnisse für die Breite ziehen und Handlungsempfehlungen formulieren, die zu mehr Transparenz, Kooperation und gut abgestimmtem Handeln zwischen Schulen, Schulträgern und Schulaufsicht führen, was letztlich nicht nur bessere Ergebnisse etwa im Hinblick auf ein konzertiertes Handeln aller Akteure erwarten lässt, sondern auch reibungslose Abläufe und insgesamt ein besseres Miteinander zwischen allen Beteiligten.

Nachfolgend werden deshalb die Handlungsfelder der Schulaufsichten und der Schulträger dezidiert betrachtet und miteinander verschränkt, um gleichermaßen die Wechselwirkungen zwischen beiden Bereichen aufzuzeigen, wie auch Kooperationspotenziale, die es noch zu heben gilt.

# 2. EINORDNUNG DURCH DIE PRAXIS: GEMEINSAME HANDLUNGSFELDER UND GESETZLICHER RAHMEN

---

Die Schulaufsicht ist Ländersache. Entsprechend werden die gesetzlichen Vorgaben zur Schulaufsicht von den Bundesländern geregelt. Betrachtet man die Gesetzgebungen auf Länderebene, die die Schulen zum Gegenstand haben – inklusive der Gesetze über Privatschulen oder spezifisch über die Schulaufsicht – wird schnell deutlich, dass in nahezu allen Bundesländern mehr oder weniger ausführliche gesetzliche Regelungen existieren, die die Schulaufsicht betreffen. Was allerdings festgeschrieben ist und in welcher Tiefe, das variiert zwischen den Bundesländern teils erheblich. In der Regel finden sich Anweisungen zur strukturellen Organisation der Schulaufsicht. Die Option, Schulträger und Schulaufsicht per Gesetz in eine Hand zu legen, eröffnet also die Möglichkeit, innere und äußere Schulangelegenheiten durchaus zusammenzudenken.

Die Schulgesetze geben in allen Fällen Auskunft über die Aufgaben, die die Bildungsverwaltung übernehmen soll. Wie stark hier ausdifferenziert und konkretisiert wird, ist in den Bundesländern unterschiedlich geregelt. Die Abbildung 6 stellt einmal nach Bundesländern aufgeschlüsselt dar, welche Gesetzestexte für die Analyse zu Rate gezogen wurden und wie viele Textstellen sich in den jeweiligen Texten fanden, die sich auf die Bildungsverwaltung beziehen. Allein diese Übersicht zeigt bereits, wie komplex dieses Themenfeld ist. Bei der tieferen inhaltlichen Betrachtung der Gesetze wird schnell deutlich, dass es eine große Bandbreite an Aufgaben gibt, die die Schulaufsichten und die Schulträger übernehmen. Das stellt nicht nur hohe Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeitenden, sondern auch an die Organisation und Koordination des Arbeitsalltags im Tagesgeschäft.



## **Innere und äußere Schulangelegenheiten – Verknüpfungen aus der Praxis**

In einigen Bundesländern besteht per Gesetz die Möglichkeit, Aufgaben der Schulaufsicht an Schulträger zu übertragen. Die Voraussetzung dafür ist, dass das Personal des Schulträgers qualifiziert genug sein muss, Aufgaben der Schulaufsicht zu übernehmen. In einigen Gesetzestexten gibt es auch einen Passus, der vorsieht, Einrichtungen der Schulaufsicht in Räumlichkeiten der Schulträger oder zumindest in enger räumlicher Nähe anzusiedeln.

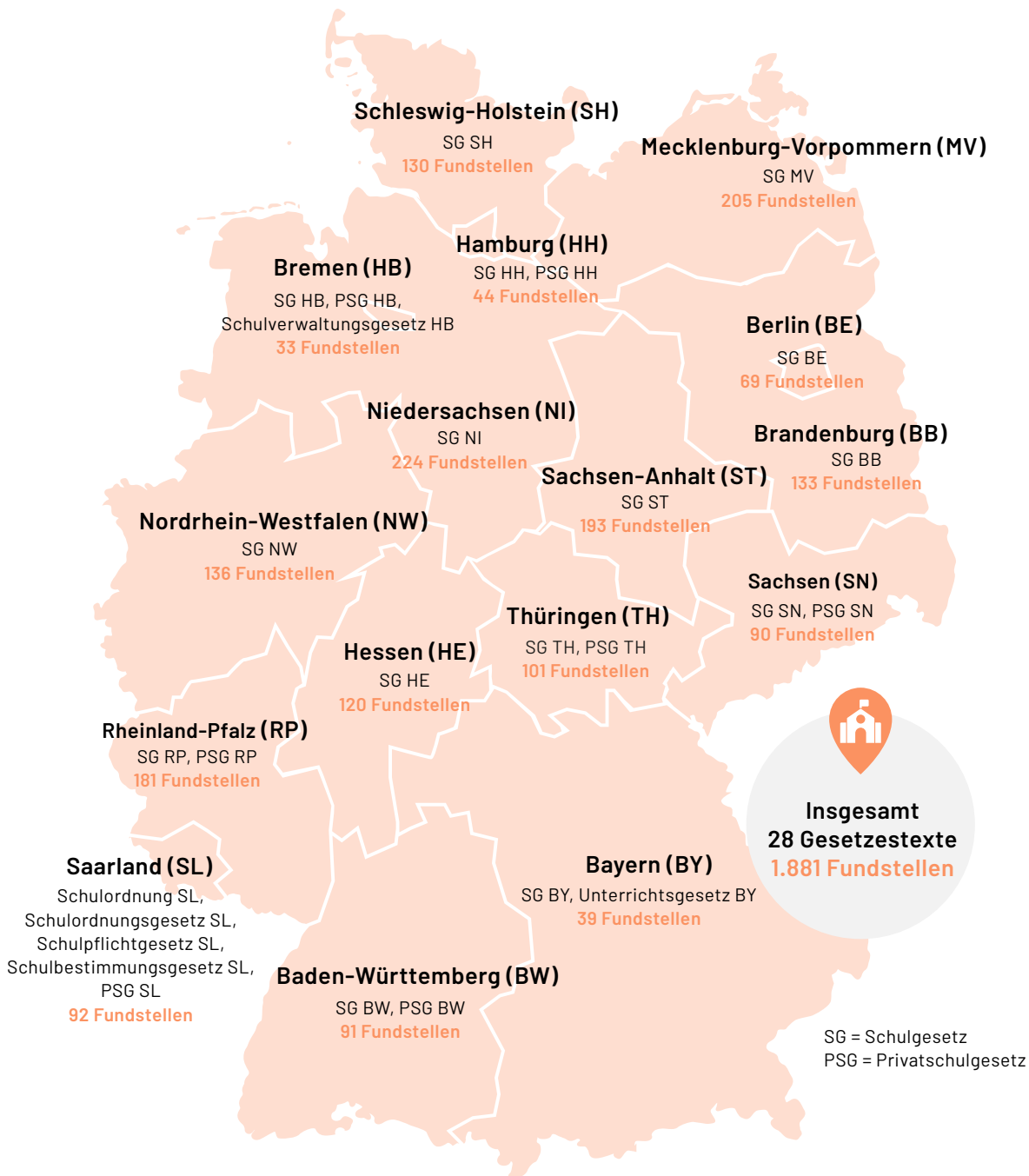


Abbildung 6: Übersicht der betrachteten Gesetzestexte mit Anzahl der Fundstellen mit Bezug zum Thema Schul- und Bildungsverwaltung nach Bundesländern

Dennoch gibt es einige Aufgabenbereiche, die sich immer wieder in den Schulgesetzen finden. Grundsätzlich übernehmen die Schulaufsichten, wie bereits in Kapitel 1.1 dargestellt, die Rechts-, Fach- und Dienstaufsicht über die Schulen und die Rechtsaufsicht über die Schulträger. Die Zuordnung der verschiedenen Aufgaben erfolgt in den Bundesländern – je nach Stufenmodell – wiederum sehr individuell. Um diesen Aufgaben gerecht werden zu können, gibt es bereits staatliche Unterstützungsstrukturen, die die Lehrkräfte beim Zugang und Einsatz digitaler

Medien im Unterricht unterstützen, zum Beispiel durch die Zurverfügungstellung von Medien oder Fortbildungs- und Beratungsangeboten. Zu nennen sind hier etwa die Landesmedienzentren und die Landesinstitute für Lehrerfortbildung und Schulentwicklung – in manchen Bundesländern auch beides miteinander verknüpft – oder auch die Kompetenzteams der Länder. Auch die Universitäten und Pädagogischen Hochschulen können mitunter beratend und begleitend zur Seite stehen.



Die Auflistung der Handlungsfelder für Schulaufsichten und Schulträger in Abbildung 7, die auf Basis der Schulgesetze der Bundesländer hergeleitet wurde und sich anlehnt an Überlegungen von Miceli (2018), bemüht sich, die Vielfalt der bestehenden Aufgaben innerhalb dieser Felder zu konkretisieren, thematisch zu bündeln und in Handlungsfeldern zusammenzufassen. Grundsätzlich kommen dabei organisations- und verwaltungstheoretische Überlegungen ebenso zum Zuge wie steuerungs- und wettbewerbstheoretische Argumente und nicht zuletzt pädagogische Grundsätze und Implikationen.

Die Fülle der rechtlichen Vorgaben und der unterschiedlichen Ausgestaltung der Handlungspraxis, die sich aus den regionalen Besonderheiten ergibt, macht eine Einordnung der Thematik durch Praktiker:innen erforderlich, um in der Tiefe durchdringen zu können, wie sich das konkrete Zusammenspiel von Schulträger und Schulaufsicht in den

Regionen vor Ort gestaltet bzw. gestalten lässt und wo sich Herausforderungen ergeben. Entsprechend wurden zu den Handlungsfeldern für dieses Impulspapier Fallanalysen in Form von Expert:inneninterviews durchgeführt. Für diese Fallanalysen fanden im Oktober und November 2023 deutschlandweit zwölf Expert:inneninterviews mit Vertreter:innen von Schulaufsichten, Schulträgern und Schulleitungen statt. Vertreten waren Gesprächspartner:innen aus Bremen, Baden-Württemberg, Schleswig-Holstein und Nordrhein-Westfalen. Die Auswahl erfolgte vor dem Hintergrund, möglichst viele der bereits benannten regionalen Unterschiede abbilden zu können, um die Breite und Tiefe der Thematik aufzeigen zu können. Nachfolgend werden die Handlungsfelder detaillierter beschrieben und mit den Ergebnissen der Expert:inneninterviews zusammengeführt.

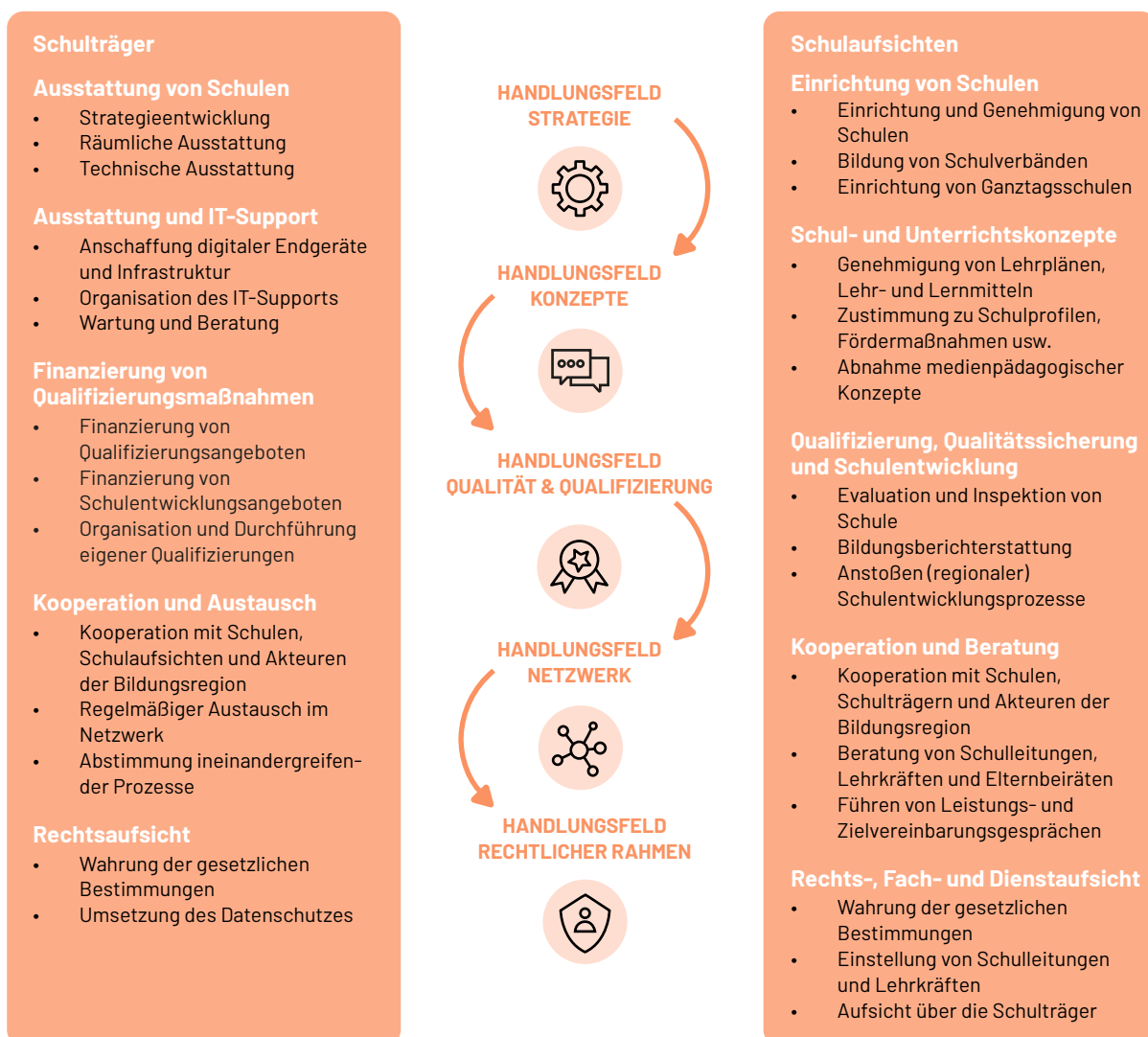


Abbildung 7: Aufgaben der Schulträger und Schulaufsichten im Zusammenspiel





## Handlungsfeld „Strategie“

---

### EINRICHTUNG UND AUSSTATTUNG VON SCHULEN

Die Entscheidung, ob eine Schule neu eröffnet, mit einer anderen Schule zusammengelegt oder sogar geschlossen wird, hat immer strategischen Charakter. Entscheidungen, die dieses Thema betreffen, fallen unter die Zuständigkeit der Schulaufsicht. Der Schulaufsicht obliegt etwa die Einrichtung und Genehmigung von Schulen. Dazu zählen auch Ganztags- und Ersatzschulen, die Bildung von Schulverbänden oder die Einrichtung von Versuchsschulen. Gleichsam berührt dieser Themenkomplex auch die äußeren Schulangelegenheiten und tangiert damit die Zuständigkeiten der Schulträger. Wenn eine Schule neu entsteht, muss sie ausgestattet werden mit Mobiliar, Büchern, digitaler Infrastruktur und vielem mehr. Entsprechend sind die Schulaufsichten und die Schulträger hier zu einer engen Zusammenarbeit aufgefordert und müssen nicht nur die jeweils eigenen Entscheidungen strategisch angehen und absichern, sondern auch die Bedarfe und Rahmenbedingungen des jeweils anderen hier mitdenken und berücksichtigen. Dazu zählt zum Beispiel auch die Frage der Finanzierung. Der Großteil der

Schulfinanzierung liegt bei den Bundesländern, der weit kleinere Teil bei den Kommunen. Neben der Beschaffung der Mittel, die zur Gestaltung der digitalen Transformation aufgebracht werden müssen, kämpfen viele Kommunen mit einem Investitionsrückstau, der ebenfalls bewältigt werden muss. Damit wird deutlich: Ohne eine solide, strategisch zukunftsorientierte und gut durchdachte gemeinsame Vorgehensweise – auch in Kooperation mit weiteren Institutionen wie Landesinstituten – entstehen hier schnell Reibungsverluste, die zulasten der Schul- und Bildungsqualität gehen können.

**„Wir brauchen eine langfristige, verlässliche Ressourcenplanung in allen relevanten Bereichen, auch über Legislaturperioden hinweg.“**

**Schulleitung aus Bremen**



**„Ich schiele schon manchmal nach den Stadtstaaten, da hier mehr Möglichkeiten und Handlungsspielräume bestehen, beispielsweise eine autonome Bewirtschaftung eines dezidierten Budgets für die einzelnen Schulen.“**

**Schulleitung aus Baden-Württemberg**





## AUS DEN EXPERT:INNENINTERVIEWS

Die pädagogische Perspektive dürfe, wie es die Schulaufsicht aus Baden-Württemberg im Interview formuliert, nicht hinter technischen Bedingungen zurückstehen. Dabei müsse der Grad der Individualisierung wohl abgestimmt sein. Oder um es mit einer Schulleitung aus Baden-Württemberg zu formulieren: „Es braucht einen individuellen Blick auf die verschiedenen Schulen, um Pauschallösungen für alle zu vermeiden, die keiner Schule wirklich zuträglich sind.“

Auch unter den Interviewten aus Bremen war man sich einig: Eine neue anlassbezogene und projektorientierte Arbeitsform, die über Abteilungen hinweg funktioniert, erfordere neue Prozesse der Zusammenarbeit. „Jegliche Veränderung im Bereich der Digitalität betrifft immer alle an Schule und Bildung Beteiligten“, so die Schulleitung aus Bremen. Man habe sich schon früh in Richtung Transparenz und Offenheit in Digitalisierungsfragen orientiert, äußerte der Schulträger aus Bremen. Da man in diesem Bereich schon früh einen relativ hohen Standard erreicht habe, konnte man auf diesen Strukturen aufbauen und vielen Entscheidungen so entscheidend Vorschub leisten.

Digitalität führe auch zur Notwendigkeit von Standards, damit Betrieb und Support gewährleistet werden können, wie der Schulträger aus Nordrhein-Westfalen betonte. Darüber hinaus sei ein gutes Zusammenspiel der Hardware nötig, etwa bezüglich der Betriebssysteme und Funkübertragungen. Hier sei demzufolge eine enge Abstimmung notwendig, bei der möglichst alle Blickwinkel und Interessen Berücksichtigung finden. Zudem solle das vorhandene Budget in Hinblick auf Bildungsgerechtigkeit bestmöglich genutzt werden, was durch große Bestellmengen und kostengünstige Hardware erreicht werde. Einige Interviewte wiesen noch einmal darauf hin, wie sehr sich der Digitalisierungsprozess durch die Corona-Pandemie und das schnelle Ausrollen verschiedener Maßnahmen an den Schulen beschleunigt habe. Es stellte sich nicht mehr die Frage nach dem Ob, sondern es mussten Lösungen für das Wie gefunden werden. Um nun Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, die in erster Linie dazu beitragen, den Schüler:innen zu ermöglichen, mit einem gut gepackten Rucksack an Kompetenzen ihre Schulen zu verlassen, sei eine enge und verzahnte Zusammenarbeit der Akteure unerlässlich. Zwar sei die Trennung zwischen inneren und äußeren Schulangelegenheiten historisch begründet und über Jahrzehnte gewachsen, aber für das Zusammenwirken der Akteure komme es vor allem auf gemeinsam entwickelte und verfolgte Ziele zugunsten der Schüler:innen in der Bildungsregion an.


Der Schulträger aus Schleswig-Holstein sieht die Digitalisierung als Katalysator, der über einen Haltungswandel zu einer veränderten Kultur führe. In dieser neuen Kultur gehe es um das Nutzen neuer Möglichkeiten, die oft in einem guten Zusammenspiel zwischen analog und digital münden. Zwar sollten alle Akteure gemeinsam an neuen Konzepten arbeiten, die ja zu Beginn Projektstatus hätten, dennoch bräuhete es in jedem Projekt verschiedene Rollen und Zuständigkeiten sowie eine entsprechende Verständigung darüber. Ob dafür die Trennung in innere und äußere Schulangelegenheiten weiterhin sinnvoll sei oder andere Strukturen geschaffen werden oder sich entwickeln müssten, bleibe abzuwarten.

## Handlungsfeld „Konzepte“

### SCHUL- UND UNTERRICHTSKONZEPTE, TECHNISCHE AUSSTATTUNG UND IT-SUPPORT

Die inneren Schulangelegenheiten betreffen vor allem pädagogisch-didaktische Fragestellungen und so fallen alle Fragen, die sich diesem Spektrum zuordnen lassen, in die Zuständigkeit der Schulaufsichten. Dazu gehört etwa die Genehmigung von Lehrplänen, Lehr- und Lernmitteln ebenso wie die Zustimmung zu Schulprofilen und zur Unterrichts- und Erziehungsarbeit generell. Im Zuge der Digitalisierung sehen sich die Schulaufsichten auch zunehmend mit der Abnahme medienpädagogischer Konzepte konfrontiert. Sie entscheiden mit über den grundsätzlichen Einsatz und die Nutzung digitaler Medien in Schule und Unterricht. Dabei entsteht eine enge Verzahnung der eigenen Entscheidungen der Schulaufsichten mit denen der Schulträger, die für die technische Ausstattung der Schulen und den IT-Support zuständig sind. Die Schulträger schaffen sowohl digitale Hardware als auch Software für die Schulen an. Beides kommt sowohl für den grundsätzlichen Betrieb in der Schule, zum Beispiel bei Dienstgeräten mit Verwaltungssoftware, als auch für den Einsatz im Unterricht, wenn etwa Tablets mit einer speziellen Software für den Mathematikunterricht genutzt werden, zum Tragen. Das tangiert die inneren Schulangelegenheiten und damit die Zuständigkeiten der

Schulaufsichten, was eine genaue und kontinuierliche Abstimmung erfordert, um hier gut ineinandergreifende, individuelle Lösungen für jede Schule zu finden. Daraus wird deutlich, dass eine strikte Trennung zwischen inneren und äußeren Schulangelegenheiten nicht mehr zeitgemäß ist.



„Ein direkterer Weg als der Dienstweg (über alle drei Stufen) ist manchmal wünschenswert.“

Schulleitung aus Baden-Württemberg

„Transparenz und Vertrauen waren in den letzten Jahren immer der entscheidende Schlüssel dafür, dass wichtige Entwicklungen oder Veränderungen (iPads für alle, Umsetzung DigitalPakt Schule etc.) gemeinsam getragen und umgesetzt werden konnten.“



Schulleitung aus Bremen



### AUS DEN EXPERT:INNENINTERVIEWS

Befragt nach konkreten Beispielen, berichtet die Schulleitung aus Bremen von einer Steuerungsgruppe Schul-IT, in der sich seit über zehn Jahren monatlich Vertreter:innen der Schulleitung, des Schulträgers und der Schulaufsicht treffen, um relevante Themen rund um Digitalisierung und Digitalität zu besprechen. Neben den Sprecher:innen der Schularten seien die Schulaufsicht (eine Person pro Schulart), das Digitalisierungs- und IT-Referat und das Referat für Qualitätsentwicklung sowie das Schulamt Bremerhaven vertreten.

Von den Interviewten aus Nordrhein-Westfalen heißt es, auf regionaler und überregionaler Ebene hätten sich in den letzten Jahren feste Vernetzungsstrukturen zwischen verschiedenen Akteuren etabliert – zum Beispiel die Arbeitsgruppe Schul-IT, die durch eine Koordinierungsstelle für die operative Zusammenarbeit der kreiseigenen Schulen als Schulträger gegründet wurde, oder die Planungsgruppe Medienentwicklung für die strategische Verzahnung von Zielen und Maßnahmen der pädagogischen Medienkonzepte mit der langfristigen Medienentwicklungsplanung des Schulträgers, die von den Medienberatern der Bezirksregierung und der unteren Schulaufsicht begleitet wurde.

## Handlungsfeld „Qualität und Qualifizierung“

### QUALITÄTSSICHERUNG UND, SCHULENTWICKLUNG, FINANZIERUNG VON QUALIFIZIERUNGSMASSNAHMEN

Ein weiterer großer Zuständigkeitsbereich der Schulaufsichten liegt in der Qualifizierung, Qualitätssicherung und Schulentwicklung. Dazu zählen sämtliche Aktivitäten zur Evaluation und Inspektion von Schule ebenso wie die kontinuierliche Bildungsberichterstattung. In den letzten 15 Jahren hat die datengesteuerte Qualitätssicherung an Bedeutung gewonnen. Hier zeigt sich der Paradigmenwechsel von der verwaltungslogisch gesteuerten Schulverwaltung hin zur evidenzbasierten Schulsteuerung und -entwicklung. Generell obliegt die Zustimmung zur Durchführung externer Befragungen an Schulen den Schulaufsichten. Auf der Basis der Evaluationsergebnisse und der Ergebnisse von Schulbefragungen kann die Schulaufsicht auch (regionale) Schulentwicklungsprozesse anstoßen, um die Schulqualität zu verbessern. Dabei kann sie auf die Angebote weiterer Unterstützungsstrukturen, etwa der Landesinstitute und Kompetenzzentren, zurückgreifen, um entsprechende Prozesse auch bei der Umsetzung zu begleiten. Das macht deutlich, wie wichtig hier eine Zusammenarbeit ist, nicht nur um Evaluationsergebnisse auszutauschen und darauf aufbauend Fortbildungsmaßnahmen und Schulentwicklungskonzepte zu planen und umzusetzen, sondern auch um gemeinsam eine Zukunftsvision von einer idealen Schullandschaft innerhalb der eigenen Bildungsregion zu entwickeln. In der Kultur der Digitalität, die per se von Vernetzung und Kooperation geprägt ist, ist eine enge Zusammenarbeit an dieser Stelle ein entscheidender Gelingensfaktor für die digitalisierungsbezogene Schulentwicklung.

**„Wir brauchen Offenheit für Neues, Neugier, den Willen zum Ausprobieren und Scheitern sowie gutes Feedback zwischen allen.“**

**Schulträger aus Schleswig-Holstein**



**„Eine Kultur der Digitalität ist unseres Erachtens sowieso nur im Schulterschluss aller Player zu erreichen.“**

**Schulaufsicht aus Bremen**



### AUS DEN EXPERT:INNENINTERVIEWS

Für die Schulleitung aus Bremen lautet die Forderung an die Politik: langfristige, verlässliche Ressourcenplanung in allen relevanten Bereichen, auch über Legislaturperioden hinweg.

„Im Sinne der Bildungsgerechtigkeit muss es an jeder Schule eine gute Ausstattung geben, die dauerhaft vom Bund finanziert wird“, formuliert der Schulträger aus Schleswig-Holstein. Auf Landesebene wäre es hilfreich, kleine Schulträger und solche mit geringen Finanzmitteln intensiv zu unterstützen und Schulträgern mit guten Konzepten den Freiraum zur Umsetzung zu geben. Und was die Kommunalpolitik angeht: Hier sollte die Bereitschaft zur Kommunikation mit allen Akteuren im Schulwesen bestehen, insbesondere mit Schüler:innen, Lehrkräften, Schulleitungen, Schulsekretär:innen, Hausmeister:innen, Schul-IT-Mitarbeitenden, Schulamtsmitarbeitenden, Gebäudeverantwortlichen und auch der Schulaufsicht.

Für die Schulleitung aus Schleswig-Holstein stehe die Politik vor allem in der Pflicht, die Lehrkräfteausbildung an die heutigen Erfordernisse anzupassen. Sowohl im Studium als auch im Referendariat komme die Kultur der Digitalität zu kurz. Die Studierenden müssten Eigeninitiative ergreifen, um dort das zeitgemäße Wissen zu erlangen. Wie digitale Hilfsmittel sinnvoll im Unterrichtskontext eingesetzt werden könnten, werde bislang kaum bis gar nicht vermittelt.

## Handlungsfeld „Netzwerk“

---

### KOOPERATION, AUSTAUSCH UND BERATUNG

Zu diesem Handlungsfeld gehört die schulübergreifende Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Schulträgern und Institutionen der Schulaufsicht ebenso wie die Zusammenarbeit mit schulangrenzenden Behörden wie den statistischen Landesämtern oder auch den Akteuren der eigenen Bildungsregion wie Bildungsbüros, Abteilungen der Kommunalverwaltung, Beratungsstellen, Jugendämtern oder Elterninitiativen. Auch die Beratung von Schulleitungen, Lehrkräften und Elternbeiräten fällt hier beispielsweise explizit in den Zuständigkeitsbereich der Schulaufsichten. Dabei kann es sowohl um die Begleitung von Entscheidungsprozessen gehen als auch um die Schlichtung bei Streitigkeiten und die Beratung in juristischen Fragestellungen. Auch als Instrument der Schulentwicklung und der Qualitätssicherung wird die Beratung durch die Schulaufsichten zunehmend genutzt, etwa in Form von Leistungs- und Zielvereinbarungsgesprächen mit Schulen, die durch die Schulaufsichten begleitet werden. Schulträger finden sich seltener in der Position des Beratenden für Externe, sind aber zunehmend auch als Lotsen für interne Prozesse gefragt, etwa wenn es darum geht, Zuständigkeiten zu klären oder – zum Beispiel im Kontext der Entwicklung von Medienkonzepten – all jene Personen an einen Tisch zu holen, die für den reibungslosen Ablauf dieses Prozesses gebraucht werden. Das erfordert immer das Wissen darüber, welche Parallelstrukturen von der eigenen Arbeit tangiert werden – Wissen, das man nur haben und effizient nutzen kann, wenn man sich kontinuierlich mit den angrenzenden Institutionen vernetzt und austauscht. Das hilft nicht zuletzt auch dabei, Probleme erst gar nicht entstehen zu lassen, sondern schon frühzeitig aufmerksam zu werden, wenn ein Handeln erforderlich werden könnte.

Im Vordergrund der Arbeit von Schulträgern und Schulaufsicht steht besonders die Einhaltung der Rechts- und Dienstwege. Spielräume für die Kooperation zwischen Schulaufsicht, Schulträger und Schulleitung gibt es deshalb oft nur wenige. In einigen Landesgesetzen finden sich inzwischen sehr konkrete Hinweise zur Zuordnung der Zuständigkeiten auf die verschiedenen Ebenen der Schulaufsicht (erste, zweite oder dritte Stufe). In anderen Landesgesetzen fehlen konkrete Angaben zum Zusammenspiel von äußeren und inneren Schulangelegenheiten aber nach wie vor. Ob eine konkrete Handlungsanweisung zur Kooperation zwischen den Akteuren per Schulgesetz verankert werden sollte und inwieweit die stufige Einteilung Vor- und Nachteile bringt, lässt sich durchaus kritisch diskutieren.



**„Die Zusammenarbeit erfolgt auf Augenhöhe, mit Respekt und Wertschätzung.“**

**Schulträger aus Schleswig-Holstein**

**„Durch die kurzen Wege in einem derart kleinen Bundesland erleben wir die Zusammenarbeit als äußerst produktiv, wertschätzend und auf Augenhöhe.“**

**Schulleitung aus Bremen**







## AUS DEN EXPERT:INNENINTERVIEWS

Die Schulaufsicht aus Baden-Württemberg erwähnt einen Jour fixe, bei dem Schnittstellenthemen besprochen werden, die Schulleitung aus Baden-Württemberg das Jahresgespräch, bei dem Vertreter:innen der Schulleitung, der Schulaufsicht und des Schulträgers zusammenkommen. Dies könne noch deutlich häufiger stattfinden, sodass mehr Transparenz möglich wäre. Um Prozesse zu beschleunigen, berichtet die Schulaufsicht aus Baden-Württemberg, würden Hierarchien bisweilen unterlaufen. Auch der Schulträger aus Baden-Württemberg erlebt eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen einzelnen Personen, die allerdings stark von der Motivation abhängt. Ohne entsprechende Ansprechpersonen gebe es diesen Austausch auch teilweise nicht.

Die Befragten aus Nordrhein-Westfalen geben an, dass in ihrem Regierungsbezirk die Vernetzung auf mehreren Ebenen über den IT-Dienstleister, die Digitalisierungsbeauftragten, durch Medienberatende der Bezirksregierung, die Schulleitungen in den verschiedenen Kommunen sowie durch die Schulaufsichten im Regierungsbezirk stattfindet. Die fest etablierte Vernetzungsebene zwischen dem Schulträger, den kreiseigenen Schulen und den Akteuren für innere Schulangelegenheiten (Schulaufsicht und Medienberatende der Bezirksregierung) könnte optional ausgeweitet werden als Angebot an andere kommunale Schulträger im Kreis unter Berücksichtigung der jeweiligen kommunalen Voraussetzungen. Aus Nordrhein-Westfalen heißt es auch, dass seit zwei Jahren immer wiederkehrende Austauschformate zu einem vertrauensvollen Austausch und einer konstruktiven Zusammenarbeit aller Beteiligten beigetragen haben. Dadurch wurde ein Kennenlernen der Beteiligten möglich, bei dem Barrieren abgebaut werden konnten. Außerdem stelle die vom Kreis eingerichtete Koordinationsstelle eine konstante, neutrale und zentrale Ansprechperson für alle beteiligten Akteure dar, was aus Sicht der Befragten für die Entwicklung einer gemeinsam getragenen Strategie wertvoll und sehr zielführend war. Der Schulträger aus Schleswig-Holstein bemerkt bei landes- oder bundesweiten Netzwerktreffen von Schulträgern eine zunehmende Sensibilisierung für die Wichtigkeit der Zusammenarbeit zwischen Schulträger, Schulleitung und Schulaufsicht.

## Handlungsfeld „Rechtlicher Rahmen“

### RECHTS-, FACH- UND DIENSTAUF SICHT

Die Schulaufsichten haben die Rechts-, Fach- und Dienstaufsicht über das Schulwesen. Das bedeutet zum Beispiel, dass sie über das Einsetzen von Schulleitungen oder deren Entbindung von ihren Aufgaben verfügen. Sie entscheiden über die Einstellung von Lehrkräften ebenso wie über die Zusammensetzung von Prüfungsausschüssen. Sogar die Wahlverfahren zur Wahl der Schülersprecher:innen werden von den Schulaufsichten festgelegt. Zusätzlich trägt die Schulaufsicht die Verantwortung über die Rechtsaufsicht der Schulträger, was ein Spannungsfeld erzeugen kann: Hierarchisch betrachtet stehen die Schulaufsichten damit über den Schulträgern. Inhaltlich betrachtet bleiben innere und äußere Schulanliegen aber getrennt. Und nicht zuletzt fallen Schulträger und Schulaufsichten in unterschiedliche Zuständigkeiten (Kommune vs. Land). Vertrauen auf beiden Seiten spielt hierbei eine

große Rolle: Die Schulaufsicht muss das Vertrauen haben, dass die Schulträger ihren Aufgaben gerecht werden. Die Schulträger wiederum müssen das Vertrauen haben, dass die Schulaufsicht ihnen Spielraum lässt. Das erzeugt eine Vielschichtigkeit, die sich nur durch Kooperation und gemeinsame Abstimmung auflösen lässt.

**„Die strikte Trennung scheint nicht förderlich, da die vielen Ressourcen nicht effektiv genutzt werden können.“**

**Schulträger aus Baden-Württemberg**



**„Für die Zukunft müssen die Rahmenbedingungen geschaffen werden, dass Digitalität im Unterricht und in den Prüfungen datenschutzkonform eingesetzt werden kann. In einigen Bereichen sind die Schulen immer noch zu sehr auf sich selbst gestellt, was die Anpassung an die Gesetze und Bedingungen angeht.“**

**Schulleitung aus Schleswig-Holstein**





## AUS DEN EXPERT:INNENINTERVIEWS

Die Interviewten aus Nordrhein-Westfalen geben an, die große Anzahl an Beteiligten bringe einen hohen Abstimmungs- und Koordinierungsbedarf und ermögliche die Verteilung der herausfordernden Aufgaben auf viele Schultern unter Einbeziehung vielfältiger Expertisen. Die Schulaufsicht ist dort dreigliedrig organisiert. Die räumliche Nähe der unteren Schulaufsicht zur Bildungsregion gewährleiste einen vertrauensvollen und persönlichen Austausch mit den Bildungspartnern der Region.

Die Schulaufsicht aus Baden-Württemberg fände es gut, über die dreigliedrige Aufsicht Distanz zu bestimmten Fällen einzunehmen, um nicht direkt aus der Betroffenheit heraus zu agieren. Die Schulleitung aus Baden-Württemberg hingegen hält einen direkteren Dienstweg (ähnlich wie in Bremen) bisweilen für wünschenswert.

Der Schulträger aus Bremen sieht in der eingliedrigen Schulaufsicht des Stadtstaates die Möglichkeit, mehr Nähe zu den Schulen aufzubauen. Die Schulaufsicht sei in alle Prozesse an Schulen als gleichzeitige Rechts-, Fach- und Dienstaufsicht einer Schule zuständig.



# 3. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

---

## REGIONALE BILDUNGS- LANDSCHAFTEN BILDEN

Die digitale Transformation ist ein institutionsübergreifendes Thema, das sich nur in Kooperation bearbeiten und gestalten lässt. Ein guter Weg, diese Kooperation zu befördern und die Aufgabenteilung zwischen inneren und äußeren Schulangelegenheiten in der Praxis effektiv aufeinander abzustimmen, ist die Bildung regionaler Bildungslandschaften. Gemeint sind damit staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaften, in denen sich die beteiligten Akteure regelmäßig zusammenfinden und ihre Arbeit miteinander diskutieren und aufeinander abstimmen. Dazu zählen sowohl die Schulaufsichten, Schulträger und Schulleitungen als auch alle weiteren Akteure einer Bildungsregion wie zum Beispiel das regionale Bildungsbüro, die regionale Bildungsberatung, die Landesinstitute, die Medienzentren oder Fachverbände. Im Gegensatz zur hierarchischen Organisationslogik erlaubt dieses Vorgehen eine flexible Handhabung hierarchischer Beziehungen zugunsten einer funktionellen, sach- und lösungsorientierten Vorgehensweise mit Bezug zu konkreten Fragestellungen, die ohnehin oft nicht von einer Institution allein gelöst werden können. Im Idealfall tritt das regionale Bildungsbüro als neutrale, koordinierende Stelle auf. Aber auch in Regionen, die kein regionales Bildungsbüro haben, kann die Zusammenarbeit verbessert werden, wenn zum Beispiel die Mitarbeitenden der verschiedenen Institutionen in räumlicher Nähe zueinander arbeiten.

## BUNDESWEIT EINHEITLICHE PROZESSSTANDARDS ETABLIEREN

Die Vielfalt und Differenziertheit der Ländergesetzgebungen zur Schulaufsicht spiegelt die Schulvielfalt und die komplexen Systeme in den verschiedenen Bundesländern wider, die wiederum historisch gewachsen und begründet sind. Die Unterschiedlichkeit der Regelungen sowohl in Quantität als auch Qualität zeigt aber auch: Das gute Gelingen der Abstimmung zwischen inneren und äußeren Schulangelegenheiten hängt offenbar nicht primär von den konkreten gesetzlichen Regelungen, sondern vom Agieren der handelnden Akteure ab. Ein weiterer wichtiger Baustein ist deshalb die Schaffung von – idealerweise – bundesweit

einheitlichen Prozessstandards für Schulaufsichten und Schulträger, die die Kooperationen befördern. In einem ersten Schritt kann die Schaffung von landesweiten Standards bereits ein wichtiger Meilenstein sein, um die Arbeitspraxis für alle beteiligten Akteure zu erleichtern, Prozesse zu beschleunigen und die Qualität der Arbeit generell zu erhöhen. In jedem Fall sollte das Ziel sein, in einem länderübergreifenden Abstimmungsprozess bundesweit einheitliche Rahmenbedingungen zu schaffen, die – auch vor dem Hintergrund der Verbesserung von Schulqualität – ein verlässliches Handeln erlauben.

## VERLÄSSLICHE PLANUNGSGRUNDLAGEN SCHAFFEN – AUCH ÜBER LEGISLATURPERIODEN HINWEG

Das Zusammenspiel zwischen inneren und äußeren Schulangelegenheiten ist ein komplexes Feld. Im Idealfall greifen die Prozesse von Schulaufsicht und Schulträger wie Zahnräder ineinander. In der Praxis ist das jedoch nicht unbedingt der Fall, was gerade bei der Gestaltung der digitalen Transformation deutlich geworden ist, die sich ohne ein solches Ineinandergreifen nicht gut vorantreiben lässt. Hier bräuchte es Angleichungen zum Beispiel in Bezug auf die zeitliche Gestaltung von Prozessen. Wenn Haushaltsjahre für Schulaufsichten andere Zuschnitte haben als für Schulträger und sich daraus inkompatible Planungsprozesse ergeben, ist das ärgerlich und wäre vermeidbar, wenn dieses Problem stärker ins Bewusstsein gerückt und angegangen werden würde. Eine zusätzliche Planungsunschärfe bringen Veränderungen in Bezug auf inhaltliche und finanzielle Planungsgrundlagen, die sich häufig im Übergang von einer in die nächste Legislaturperiode ergeben. Hier Übergangsregelungen zu schaffen, die es erlauben, begonnene Projekte und Prozesse zur Schulentwicklung und zur Ausstattung von Schulen weiterzuführen wie geplant, würde einen verlässlichen Planungshorizont eröffnen, an dem sich Schulaufsichten und Schulträger orientieren können und der letztlich zu besseren Ergebnissen und einer besser und aktiver gestalteten digitalen Transformation führen dürfte.

## KOOPERATIONS- UND ZIELVEREINBARUNGEN ABSCHLIESSEN

Die Bedeutung von regelmäßiger Abstimmung und (verlässlicher) Kooperation zwischen Schulaufsichten und Schulträgern kann in der digitalen Transformation nicht hoch genug eingeschätzt werden. Gleichzeitig sollte Kooperation einerseits nicht durch zu starre Vorgaben verhindert, andererseits nicht durch eine fehlende Rahmung unverbindlich werden. Eine gute Möglichkeit, hier Verlässlichkeit zu schaffen und Prozesse zu beschleunigen, besteht im Abschließen von Kooperations- und Zielvereinbarungen. Das kann sowohl zwischen Schulaufsichten und Schulträgern erfolgen, als auch zwischen Schulaufsichten und Schulen oder idealerweise sogar zwischen allen Akteuren einer Bildungsregion. Auf diese Weise lassen sich innere und äußere Schulangelegenheiten zusammen denken und Entscheidungen, die sich wechselseitig beeinflussen, besser aufeinander abstimmen. Die Schulaufsichten können hier einen Rahmen vorgeben und übergreifende Ziele, Strukturen und Prozesse definieren, die für das gemeinsame Handeln aller Beteiligten gelten sollen. Die Schulträger können spiegeln, was realistisch machbar ist und wo möglicherweise Fallstricke liegen, wie zum Beispiel unterschiedliche Fristen in den Haushaltsjahren der Schulen und den Haushaltsjahren der Kommunen, wenn es um die Verteilung von Finanzmitteln geht. Idealerweise erfolgt dies in einem wechselseitigen Aushandlungsprozess, in dem alle Akteure gehört und berücksichtigt werden.

## FINANZIELLE UNGLEICHHEITEN INS BEWUSSTSEIN HOLEN – UND AUSGLEICHEN

Nicht zuletzt ist die finanzielle Ausstattung von Schulen immer wieder ein Diskussionspunkt, der als problematisch für Schulqualität und Schulentwicklung debattiert wird. Auch dies hat sich im Zuge der digitalen Transformation noch einmal deutlich gezeigt. Aktuell profitieren Schulen in finanziell bessergestellten Kommunen, während Schulen in Kommunen mit geringeren finanziellen Mitteln das Nachsehen haben. Das ist für Schulträger, die sich um gute Ausstattungskonzepte für ihre Schulen bemühen, problematisch. Es ist aber auch für Schulaufsichten problematisch, die mitunter diesbezüglich mit einer großen Heterogenität in der Schullandschaft konfrontiert sind. Bildungsungleichheiten werden so weiter verschärft. Die Schwierigkeiten, die sich dadurch ergeben, müssen von Schulträgern und Schulaufsichten jedoch aufgefangen werden, was mit dem bestehenden System des kommunalen Finanzausgleichs allein nicht gut möglich ist. Hier braucht es ein größeres Bewusstsein für die Problematik auf Länderebene und einen länder- und kommunenübergreifenden Dialog, um Konzepte zu entwickeln, wie sich diese Problemstellung zum Beispiel mithilfe flexiblerer Finanzierungsmodelle oder gemeinsamen zweckgebundenen Budgets für Schulträger und Schulaufsichten verbessern lässt.



# LITERATUR UND QUELLEN

---

**Destatis (Hrsg.) (2022):** Bildung, Forschung und Kultur: Schulen. [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Schulen/\\_inhalt.html#\\_b7btg5dmf](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Schulen/_inhalt.html#_b7btg5dmf) [letzter Zugriff: 04.12.2023]

**Dohmen, D. (2022):** Dreieck Schulleitung – Schulträger – Schulaufsicht (Keynote Konferenz Bildung Digitalisierung 2022). <https://www.youtube.com/watch?v=UjMWbtxm38&t=1306s> [letzter Zugriff: 04.12.2023]

**Forum Bildung Digitalisierung (2022):** Personalentwicklung und die Rolle von Schulleitungen. Impulse zum Zusammenwirken von inneren und äußeren Schulangelegenheiten [https://www.forumbd.de/wp-content/uploads/2023/02/220127\\_FBD\\_Impulspapier\\_Personalentwicklung.pdf](https://www.forumbd.de/wp-content/uploads/2023/02/220127_FBD_Impulspapier_Personalentwicklung.pdf) [letzter Zugriff: 04.12.2023]

**Forum Bildung Digitalisierung (2020):** Schulträger in Deutschland – Ihr Beitrag zur Gestaltung des digitalen Wandels an Schulen. [https://www.forumbd.de/wp-content/uploads/2023/02/200812\\_FBD\\_Expertise\\_Schultraeger.pdf](https://www.forumbd.de/wp-content/uploads/2023/02/200812_FBD_Expertise_Schultraeger.pdf) [letzter Zugriff: 04.12.2023]

**Klein, E. (2021):** Schulträgereitum und Educational Governance im 21. Jahrhundert (Vortrag im Rahmen des Spotlight BD 2021). <https://www.youtube.com/watch?v=lqOrygbtH6g> [letzter Zugriff: 04.12.2023]

**Miceli, N. (2018):** Schulische Autonomie als Element Neuer Steuerung. In: Schulautonomie als Element neuer Steuerung. Wiesbaden: Springer VS. S. 31-57

**Reiter, A. (2022):** Interview mit Veronika Schönstein. In: Plan BD Online. <https://magazin.forumbd.de/rahmenbedingungen/veronika-schoenstein-wir-duerfen-nicht-zu-stabil-denken-sonst-wuerde-sich-nichts-mehr-bewegen/> [letzter Zugriff: 04.12.2023]

**vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (2010):** Bildungsautonomie: Zwischen Regulierung und Eigenverantwortung – die Bundesländer im Vergleich. [https://www.aktionsrat-bildung.de/fileadmin/Dokumente/Gutachten\\_pdfs/Dokumentation\\_2010.pdf](https://www.aktionsrat-bildung.de/fileadmin/Dokumente/Gutachten_pdfs/Dokumentation_2010.pdf) [letzter Zugriff: 04.12.2023]

## WEBSEITEN

- **Dossier zur Schulaufsicht:** <https://deutsches-schulportal.de/dossiers/ist-die-schulaufsicht-noch-zeitgemaess/> [letzter Zugriff: 04.12.2023]
- **Portal „Schulaufsicht“:** <https://schulaufsicht.de> [letzter Zugriff: 04.12.2023]
- **Verband Schulaufsicht Niedersachsen:** <https://verband-schulaufsicht-niedersachsen.de/> [letzter Zugriff: 04.12.2023]

## LANDESBILDUNGSSERVER [STAND: 12/2023]

- **Baden-Württemberg:** <https://www.schule-bw.de/>
- **Bayern:** <https://mebis.bycs.de/>
- **Berlin/Brandenburg:** <https://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/>
- **Bremen:** <https://www.bildung.bremen.de/start-251714>
- **Hamburg:** <https://bildungsserver.hamburg.de/>
- **Hessen:** <https://djaco.bildung.hessen.de/index.html>
- **Mecklenburg-Vorpommern:** <https://www.bildung-mv.de/>
- **Niedersachsen:** <https://bildungsportal-niedersachsen.de/>
- **Nordrhein-Westfalen:** <https://www.bildungsmediathek-nrw.de/>
- **Rheinland-Pfalz:** <https://bildung-rp.de/>
- **Saarland:** [https://www.saarland.de/mbk/DE/portale/bildungsserver/home/home\\_node.html](https://www.saarland.de/mbk/DE/portale/bildungsserver/home/home_node.html)
- **Sachsen:** <https://www3.sachsen.schule/sbs/startseite/>
- **Sachsen-Anhalt:** <https://www.bildung-lsa.de/>
- **Schleswig-Holstein:** [https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/ministerien-behoerden/III/iii\\_node.html](https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/ministerien-behoerden/III/iii_node.html)
- **Thüringen:** <https://www.schulportal-thueringen.de/start>

## SCHULGESETZE DER BUNDESLÄNDER [STAND: 12/2023]

### BADEN-WÜRTTEMBERG

- **Schulgesetz für Baden-Württemberg:** <https://www.landesrecht-bw.de/jportal/?quelle=jlink&query=SchulG+BW&psml=bsbawueprod.psml&max=true>
- **Gesetz für die Schulen in freier Trägerschaft:** <https://www.landesrecht-bw.de/jportal/?quelle=jlink&query=PrSchulG+BW&psml=bsbawueprod.psml&max=true>

### BAYERN

- **Schulordnung für schulartübergreifende Regelungen an Schulen in Bayern:** <https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BaySch02016>
- **Bayerisches Gesetz über das Erziehungs- und Unterrichtswesen:** <https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayEUG>

### BERLIN

- **Schulgesetz für das Land Berlin:** <https://gesetze.berlin.de/bsbe/document/jlr-SchulGBErahmen/part/X>

### BRANDENBURG

- **Gesetz über die Schulen im Land Brandenburg:** <https://bravors.brandenburg.de/gesetze/bbgschulg>

### BREMEN

- **Bremisches Schulgesetz und Bremisches Schulverwaltungsgesetz:** [https://www.lsvd.de/media/doc/3972/2020\\_bremen\\_schulgesetz.pdf](https://www.lsvd.de/media/doc/3972/2020_bremen_schulgesetz.pdf)
- **Bremisches Bildungsverwaltungsgesetz:** [https://www.transparenz.bremen.de/metainformationen/bremisches-Bildungsverwaltungsgesetz-bremschvwg-in-der-fassung-der-bekanntmachung-vom-28-juni-2005-69634?asl=bremen203\\_tpgesetz.c.55340.de&template=20\\_gp\\_ifg\\_meta\\_detail\\_d](https://www.transparenz.bremen.de/metainformationen/bremisches-Bildungsverwaltungsgesetz-bremschvwg-in-der-fassung-der-bekanntmachung-vom-28-juni-2005-69634?asl=bremen203_tpgesetz.c.55340.de&template=20_gp_ifg_meta_detail_d)
- **Gesetz über das Privatschulwesen und den Privatunterricht (Privatschulgesetz):** [https://www.transparenz.bremen.de/metainformationen/gesetz-ueber-das-privatschulwesen-und-den-privatunterricht-privatschulgesetz-vom-3-juli-1956-69264?asl=bremen203\\_tpgesetz.c.55340.de&template=20\\_gp\\_ifg\\_meta\\_detail\\_d](https://www.transparenz.bremen.de/metainformationen/gesetz-ueber-das-privatschulwesen-und-den-privatunterricht-privatschulgesetz-vom-3-juli-1956-69264?asl=bremen203_tpgesetz.c.55340.de&template=20_gp_ifg_meta_detail_d)

## HAMBURG

- **Hamburgisches Schulgesetz:** <https://www.hamburg.de/contentblob/1995414/08e384597f4b0947f34690b427c8f859/data/schulgesetzdownload.pdf>
- **Hamburgisches Gesetz über Schulen in freier Trägerschaft:** <https://www.landesrecht-hamburg.de/bsha/document/jlr-FrTrSchulGHA2004rahmen>

## HESSEN

- **Hessisches Schulgesetz:** [https://kultusministerium.hessen.de/sites/kultusministerium.hessen.de/files/2023-01/nichtamtliche\\_lesefassung\\_schulgesetz.pdf](https://kultusministerium.hessen.de/sites/kultusministerium.hessen.de/files/2023-01/nichtamtliche_lesefassung_schulgesetz.pdf)

## MECKLENBURG-VORPOMMERN

- **Schulgesetz für das Land Mecklenburg-Vorpommern:** <https://www.landesrecht-mv.de/bsmv/document/jlr-SchulGMV2010rahmen/part/R>

## NIEDERSACHSEN

- **Niedersächsisches Schulgesetz:** [https://www.mk.niedersachsen.de/startseite/service/rechts\\_und\\_verwaltungsvorschriften/niedersaechsisches\\_schulgesetz/das-niedersaechsische-schulgesetz-6520.html](https://www.mk.niedersachsen.de/startseite/service/rechts_und_verwaltungsvorschriften/niedersaechsisches_schulgesetz/das-niedersaechsische-schulgesetz-6520.html)

## NORDRHEIN-WESTFALEN

- **Schulgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen:** <https://bass.schul-welt.de/6043.htm>

## RHEINLAND-PFALZ

- **Schulgesetz:** [https://www.vrb-rlp.de/fileadmin/user\\_upload/PDF/Service/gesetze/Informationsschrift\\_Schulgesetz.pdf](https://www.vrb-rlp.de/fileadmin/user_upload/PDF/Service/gesetze/Informationsschrift_Schulgesetz.pdf)
- **Landesgesetz über die Errichtung und Finanzierung von Schulen in freier Trägerschaft:** <https://landesrecht.rlp.de/bsrp/document/jlr-PrivSchulGRPrahmen>

## SAARLAND

- **Allgemeine Schulordnung:** <https://recht.saarland.de/bssl/document/jlr-SchulOSLrahmen>
- **Privatschulgesetz:** <https://recht.saarland.de/bssl/document/jlr-PrSchulGSLrahmen>
- **Schulmitbestimmungsgesetz:** <https://recht.saarland.de/bssl/document/jlr-SchulMGSLrahmen>
- **Schulpflichtgesetz:** <https://recht.saarland.de/bssl/document/jlr-SchulPflGSLrahmen>
- **Gesetz zur Ordnung des Schulwesens im Saarland:** <https://recht.saarland.de/bssl/document/jlr-SchulOGSLrahmen>

## SACHSEN

- **Sächsisches Schulgesetz:** <https://www.revosax.sachsen.de/vorschrift/4192-Saechsisches-Schulgesetz>
- **Sächsischen Gesetzes über Schulen in freier Trägerschaft:** <https://www.recht.sachsen.de/vorschrift/16220>

## SACHSEN-ANHALT

- **Schulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt:** [https://mb.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Landesjournal/Bildung\\_und\\_Wissenschaft/Dokumente/endafassung\\_schulgesetz.pdf](https://mb.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Landesjournal/Bildung_und_Wissenschaft/Dokumente/endafassung_schulgesetz.pdf)



#### SCHLESWIG-HOLSTEIN

- **Schleswig-Holsteinisches Schulgesetz:** <https://www.gesetze-rechtsprechung.sh.juris.de/bssh/document/jlr-SchulGSH2007rahmen>

#### THÜRINGEN

- **Thüringer Schulgesetz:** [https://bildung.thueringen.de/fileadmin/ministerium/publikationen/thueringer\\_schulgesetz.pdf](https://bildung.thueringen.de/fileadmin/ministerium/publikationen/thueringer_schulgesetz.pdf)
- **Thüringer Gesetz über Schulen in freier Trägerschaft:** <https://landesrecht.thueringen.de/bsth/document/jlr-FrTrSchulGTHrahmen/part/X>
- **Thüringer Förderschulgesetz:** <https://landesrecht.thueringen.de/bsth/document/jlr-FördSchulGTH2003rahmen>

# ÜBER UNS

---

Das Forum Bildung Digitalisierung setzt sich für systemische Veränderungen und eine nachhaltige digitale Transformation im Bildungsbereich ein. Im Zentrum unserer Arbeit stehen die Potenziale digitaler Medien für die Schul- und Unterrichtsentwicklung. In unseren Projekten, Publikationen und Veranstaltungen und im Dialog mit Bildungspraxis, Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Zivilgesellschaft identifizieren wir Gelingensbedingungen für den digitalen Wandel an Schulen, bündeln die Expertise im Feld und navigieren die entscheidenden Akteure durch die notwendigen Veränderungsprozesse.



Diese Publikation ist unter der Lizenz  
CC BY-SA 4.0 veröffentlicht.

Der Name des Urhebers soll bei einer Weiter-  
verwendung wie folgt angegeben werden:

Forum Bildung Digitalisierung (2024):  
Bildungsverwaltung in Deutschland – Innere und  
äußere Schulangelegenheiten im Dialog

Berlin, Januar 2024

---

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER

Forum Bildung Digitalisierung e. V.  
Pariser Platz 6  
10117 Berlin

[www.forumbd.de](http://www.forumbd.de)  
+49(0)30 5858466-65  
[kontakt@forumbd.de](mailto:kontakt@forumbd.de)

### VERANTWORTLICH

Ralph Müller-Eiselt

### AUTOR:INNEN

Julia Hense  
Klaus Lüber

### REDAKTION

Daniel Böhme  
Yannic Hollstein  
Philipp Schulz  
Michaela Weiß

### LEKTORAT

Frank Buchstein

### ILLUSTRATION

Doro Spiro

### GESTALTUNG

TAU GmbH  
Köpenicker Straße 154 A  
10997 Berlin



---

**FORUM BILDUNG DIGITALISIERUNG E. V.**  
**PARISER PLATZ 6**  
**10117 BERLIN**

**FORUMBD.DE**  
**@FORUMBILDIG**

---

DAS FORUM BILDUNG DIGITALISIERUNG IST EINE INITIATIVE VON:

