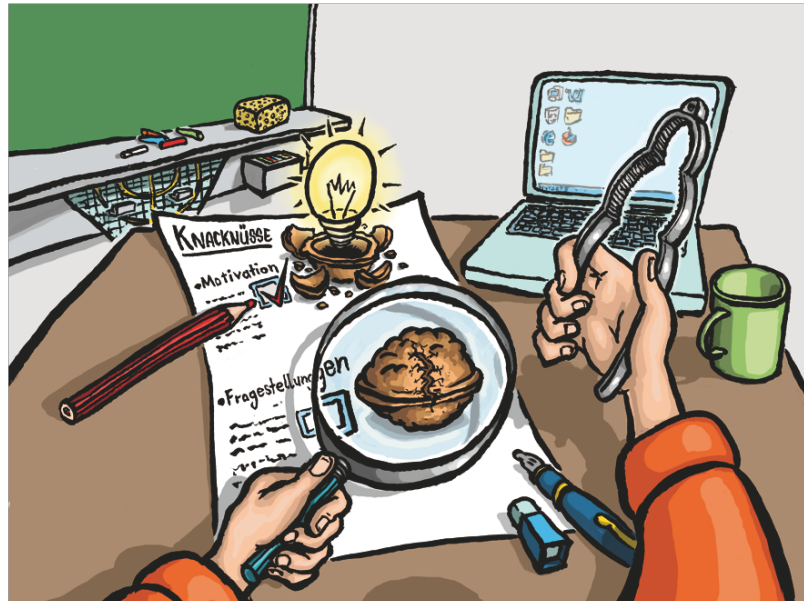


## Luuise

L ehrpersonen  
u nterrichten und  
u ntersuchen  
i ntegriert,  
s ichtbar und  
e ffektiv



## Die Rolle der Schulleitung bei der Einführung und Verstetigung des Luuise Weiterbildungsprojekts

### Praxispartnerin

Pädagogische Hochschule  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
Institut Weiterbildung und Beratung  
Prof. Dr. Wolfgang Beywl

### Marie-Joëlle Boussegue

Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

### Betreuende Person

Prof. Dr. Bettina Anne Sollberger

*Die Rolle der Schulleitung bei der Einführung und Verstetigung des Luise Weiterbildungsprojekts*

**Autorin**

Marie-Joëlle Boussengue

mariejoelle.boussengue@students.fhnw.ch

**Betreuende Person**

Hochschule für Angewandte  
Psychologie FHNW

Zentrum für Weiterbildung

Prof. Dr. Bettina Sollberger

Riggenbachstr. 16, 4600 Olten

Bettina.sollberger@fhnw.ch

**Praxispartnerin**

Institut Weiterbildung und Beratung

Prof. Dr. Wolfgang Beywl

Bahnhofstrasse 6, 5210 Windisch

wolfgang.beywl@fhnw.ch

Burgdorf, Juni 2018

## **Danksagung**

Ein herzliches Dankeschön gilt meiner Betreuerin Prof. Dr. Bettina Sollberger, die mich mit wertvollen Hinweisen während des Arbeitsprozesses unterstützt und begleitet hat.

Ein weiteres grosses Dankeschön richtet sich an die Praxispartnerin *Institut Weiterbildung und Beratung*, die es mir ermöglichte, meine Bachelor-Arbeit im Rahmen des Luise-Weiterbildungsangebots zu realisieren und mich mit interessanten Diskussionen und Anregungen unterstützt hat.

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	2
1.1	Ausgangslage.....	2
1.2	Fragestellungen und Ziele .....	3
1.3	Aufbau des Berichts.....	4
2	Praxispartnerin: Institut Weiterbildung und Beratung.....	4
3	Luise – integrierte Schul- und Unterrichtsentwicklung.....	6
4	Theorien und Konzepte.....	11
4.1	Definitionen.....	12
4.1.1	Schulleitung.....	12
4.1.2	Schulentwicklung.....	14
4.1.3	Personalentwicklung im Kontext Schule .....	15
4.1.4	Unterrichtsentwicklung.....	15
4.1.5	Qualitätsmanagement.....	16
4.1.6	Weiterbildung.....	16
4.2	Führungstheorien Schulleitung.....	16
4.2.1	Unterrichtsbezogene Führung .....	17
4.2.2	Transaktionale Führung.....	17
4.2.3	Transformationale Führung.....	18
4.3	Das drei-Wege-Modell der Schulentwicklung .....	18
5	Methodische Grundlagen.....	22
5.1	Untersuchungsdesign.....	22
5.2	Explorative Phase .....	24
5.2.1	Das Experten-Interview.....	25
5.2.2	Leitfaden .....	25
5.2.3	Durchführung .....	26
5.2.4	Auswertung .....	26
5.2.5	Ergebnisse .....	26
5.3	Haupterhebung .....	27
5.3.1	Das halbstrukturierte Interview.....	27
5.3.2	Leitfaden .....	27
5.3.3	Durchführung .....	30
5.4	Auswertung.....	31
6	Ergebnispräsentation .....	36
6.1	Kategorienbasierte Auswertung und Ergebnisdarstellung.....	36
6.1.1	Erstanalyse anhand des Code-Matrix-Browser .....	36
6.1.2	Kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien und Themenmatrix .....	38
6.1.3	Analyse der Zusammenhänge zwischen den Subkategorien einer Hauptkategorie .....	43

6.1.4	Analyse der Zusammenhänge zwischen den Kategorien .....	45
7	Diskussion .....	47
8	Handlungsempfehlungen .....	51
9	Fazit .....	52
10	Reflexion .....	54
11	Literaturverzeichnis .....	55
12	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	60
13	Glossar .....	61
14	Anhang A.....	62
15	Anhang B.....	65
16	Anhang C.....	69
17	Anhang D.....	71

## **Zusammenfassung**

Diese Bachelor-Thesis befasst sich mit den Fragen, welchen Stellenwert das Luuise Weiterbildungs- und Beratungsangebot bei der Schulleitung hat. Ebenfalls geht sie der Frage nach, wie die Schulleitung Luuise in Unterrichts- / Schul- und Personalentwicklung und im Qualitätsmanagement verstetigt. Zur Beantwortung der Fragestellungen wurden Befunde aus der Literatur und aus neun halbstandardisierten Interviews mit Schulleitungen des Bildungsraums Kanton Aargau und Baselland zusammengetragen. Die Ergebnisse zeigen, dass Luuise einen hohen Stellenwert bei der Schulleitung hat. Ebenfalls geht aus den Ergebnissen hervor, dass Luuise teilweise in der Unterrichts- und Schulentwicklung sowie im Qualitätsmanagement bereits verstetigt ist. Aus den Befragungen geht jedoch auch hervor, dass gewisse Schwierigkeiten vorhanden sind, welche die vollständige Verstetigung erschweren.

Anzahl Zeichen mit Leerzeichen, ohne Anhang: 107'549

Schlüsselwörter, Luuise, Unterrichts- und Schulentwicklung, Personalentwicklung, Qualitätsmanagement, Schulleitung



## **Abkürzungsverzeichnis**

IWB	Institut Weiterbildung und Beratung FHNW PH
LP	Lehrperson
FHNW PH	Fachhochschule Nordwestschweiz, Pädagogische Hochschule
s.m.a.r.t.	Spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert
SL	Schulleitung
WB	Weiterbildung



## **1 Einleitung**

Nach Schwarz (2013) finden im Schulwesen derzeit viele Veränderungen statt, wie beispielsweise die Implementierung der Bildungsstandards, PISA-Testungen, Kompetenzorientierung des Unterrichts sowie Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im allgemeinbildenden Schulwesen. Diese finden zum Teil zeitgleich statt und stellen Schulleitungs- und Lehrpersonen vor neue Herausforderungen, die ein Um- und Neuerlernen voraussetzen. Schulleitungspersonen haben in diesem Spannungsbogen zwischen administrativen Aufgaben mit neuen Aufgabenfeldern wie Unterrichts- und Personalentwicklung bzw. Qualitätsmanagement eine wichtige Funktion. Früher lag die Verantwortung für guten Unterricht bei den Lehrpersonen, heute ist dies die Aufgabe der ganzen Schule durch die Unterrichtsqualität für die bestmögliche Leistung der Lernenden zu sorgen. Durch die unterschiedlichen Rollenzuschreibungen und Aufgabengebiete müssen sich Schulleitungen mit der eigenen Professionalisierung, sowie auch mit der Professionalisierung der Lehrpersonen, konfrontieren. Berücksichtigt man die Vielfältigkeit und Verantwortlichkeit der Aufgaben von Schulleitungspersonen, scheint vor allem die Qualität und Entwicklung der Einzelschule von zentraler Bedeutung.

Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf das Weiterbildungs- und Beratungsangebot Luuise (Lehrpersonen unterrichten und untersuchen integriert, sichtbar und effektiv) und die Rolle der Schulleitung zur Verstetigung und Implementierung. In diesem Unterrichtsentwicklungs-Verfahren setzt sich die Lehrperson mit etwas auseinander, was sie im Unterricht stört. Die Lehrperson versucht die sogenannte «Knacknuss» anhand des Luuise-Verfahrens zu lösen. Das Beratungsangebot umfasst jedoch auch die Beratung der Schulleitung zur Verstetigung von Unterrichts- und Schulentwicklung sowie die Einbettung von Luuise in das Qualitätsmanagement. Luuise beinhaltet ebenfalls Elemente der Personalentwicklung, welche die Schulleitung nutzen kann. Das Weiterbildungsangebot hat diverse Elemente, welche die Schulleitung in ihrer Tätigkeit und ihrer Aufgabe Unterrichts- / Schul- und Personalentwicklung im Qualitätsmanagement zu verorten. Das bedeutet für die Schulleitung Unterstützung für die neue Herausforderung den Spannungsbogen zwischen administrativen Aufgaben und Unterrichts- und Schulentwicklung zu finden (Härri, 2015). In Kapitel 3 erfolgt eine ausführliche Beschreibung von Luuise, weshalb hier nur eine kurze Beschreibung erfolgt.

### **1.1 Ausgangslage**

Die Bachelorarbeit dient dazu, die erworbenen Kenntnisse aus der Theorie in einer realen praxisrelevanten Fragestellung anwenden zu können. Die Fragen- und Problemstellungen werden

auf der Grundlage psychologischer Methoden und Theorien erarbeitet. Das Institut für Weiterbildung und Beratung (IWB), Professur für Bildungsmanagement Schul- und Personalentwicklung, FHNW PH, hatte ein Forschungsinteresse an einer Begleitforschung zu Luuise. Das IWB hat schon viele Daten im Rahmen von Begleitforschungen zum Thema Luuise gesammelt. Es wurde bereits empirische Forschung über die Selbstwirksamkeit von Lehrpersonen und Luuise durch eine Masterarbeit mit dem Titel „Empirische Erhebung über die Weiterentwicklung der Lehrer-Selbstwirksamkeit durch das schulinterne und individualisierte Weiterbildungsangebot Luuise“ verfasst. Ebenfalls wurden schon Daten über Schul- und Unterrichtsentwicklung und Luuise gesammelt. Es wurden jedoch noch keine Daten über die Schulleitung gesammelt. Bis jetzt standen immer die Lehrpersonen und die Unterrichts- und Schulentwicklung im Vordergrund. Nach Hattie (2013) gibt es durch die Schulleitung nachweisliche Effekte auf die Lernleistung der Lernenden. Deshalb ist die Schulleitung eine wichtige Moderatorvariable, welche stark mit der Art des Führungsstils der Schulleitung zusammenhängt. In Kapitel 4.1.1 wird auf die Schulleitung und deren Wirkung auf die Schule noch genauer eingegangen. Die Schulleitung hat ebenfalls eine zentrale Rolle bei der Einführung von Luuise. Die Einführung der Weiterbildung hat auch einen Einfluss, wie die Weiterbildung von den Lehrpersonen aufgenommen wird. Ausserdem ist nicht klar, ob die Schulleitung positive oder negative Aspekte in der Luuise Weiterbildung, im Vergleich zu traditionellen Weiterbildungsangeboten, erkennt. Diese Frage ist ebenfalls von Bedeutung, da sich Luuise durch ihren hohen Praxisbezug auszeichnet. Auch interessant wäre herauszufinden, ob es Unterschiede zwischen Schulleitungen gibt, welche schon viel Erfahrung mit der Luuise Weiterbildung haben sowie zwischen Schulleitungspersonen, welche Luuise noch nicht gut kennen. Ein weiterer interessanter Punkt ist, wie die Schulleitung Luuise im Qualitätsmanagement, der Personalentwicklung und der Schulentwicklung verstetigt.

## **1.2 Fragestellungen und Ziele**

Gemeinsam mit der Praxispartnerin wurden folgende Ziele besprochen:

- Aufzuzeigen, welchen Nutzen die Schulleitung konkret im Luuise Weiterbildungsprojekt sieht.
- Aufzuzeigen, ob und wie die Schulleitung Luuise für die Personalentwicklung nutzt.
- Aufzuzeigen, welchen Stellenwert Luuise bei der Schulleitung hat.
- Aufzuzeigen, ob die Schulleitung die Luuise Weiterbildung für Mitarbeitendengespräche nutzt.

- Aufzuzeigen, welche Erwartungen die Schulleitung an Luise und die Betreuung hat und was sie sich noch zusätzlich wünschen würde.

Aufgrund von diesen definierten Zielen wurden folgende zwei Fragestellungen erarbeitet:

***„Welchen Stellenwert hat Luise bei der Schulleitung?“***

***„Wie verstetigt und implementiert die Schulleitung das Luise Weiterbildungsprojekt in den Bereichen Qualitätsmanagement, Schul-/ Unterrichts- und Personalentwicklung?“***

Diese Arbeit setzt sich mit der subjektiven Meinung von Schulleitungspersonen auseinander. Anhand der empirischen Erhebungen werden Handlungsempfehlungen festgelegt, wie man die Schulleitung noch besser bei der Implementierung vom Luise Weiterbildungsprojekt unterstützen könnte. Ebenfalls kann man mit den erhobenen Daten ein IST-Zustand gewinnen und dadurch besser auf die Schulleitung eingehen. Es ist jedoch nicht Ziel dieser Arbeit, dem IWB, ein vorgefertigtes Konzept zu präsentieren. Dies wäre im Rahmen einer Bachelorarbeit nicht möglich. Aus diesem Grund wird in der Arbeit auch nur von Handlungsempfehlungen gesprochen.

### ***1.3 Aufbau des Berichts***

Nach der Einleitung und Fragestellung wird die Praxispartnerin in Kapitel 2 vorgestellt. Danach folgt eine detaillierte Erklärung des Luise Weiterbildungsprojekts. Es folgen Theorien und Konzepte in Kapitel 4. In diesem Kapitel werden die wichtigsten Begriffe, welche im Titel der vorliegenden Arbeit sind, erklärt sowie Theorien, welche für die Arbeit zentral sind, erläutert. Das Kapitel 5 befasst sich mit den methodischen Grundlagen, was das methodische Vorgehen der Arbeit, die Erhebung und die Auswertung der erhobenen Daten beinhaltet. In Kapitel 6 erfolgt die Diskussion. Die Arbeit schliesst mit dem Fazit in Kapitel 8 und der Reflexion in Kapitel 9 ab.

## **2 Praxispartnerin: Institut Weiterbildung und Beratung**

Die Pädagogische Hochschule, Fachhochschule Nordwestschweiz (PH FHNW) hat ihren Hauptsitz am Campus Brugg-Windisch. Die PH FHNW bietet diverse Studiengänge und Weiterbildungsoptionen in der Lehrerbildung an. Diese beinhalten Weiterbildungsoptionen von der Vorschulstufe bis zur Gymnasialstufe sowie der Erwachsenen- und Weiterbildung. Damit die regionale Verankerung der PH FHNW gewährleistet ist, sind weitere Studienorte, Dienstleistungszentren und Institute in Solothurn, Aarau, Basel und Liestal stationiert. Die Ausbildung

für Lehrpersonen und Fachkräfte in Spezieller Pädagogik und Psychologie werden durch insgesamt sechs Institute abgedeckt. Die Institute bieten ausserdem Weiterbildung und Beratung auf allen Stufen sowie praxisorientierte Forschung und Entwicklung an.

Die sechs Institute setzen sich folgendermassen zusammen:

- Institut Vorschul- und Unterstufe
- Institut Spezielle Pädagogik und Psychologie
- Institut Primarstufe
- Institut Sekundarstufe I und II
- Institut Weiterbildung und Beratung
- Institut Forschung und Entwicklung

Das Institut Weiterbildung und Beratung (IWB) bietet Weiterbildungs- und Beratungsangebote für Personen und Organisationen an. Darunter fällt ein vielseitiges Angebot von Zertifikatslehrgängen und Kaderangeboten. Das Institut hat Beratungs- und Fachstellen, wo unterschiedliche Themenbereiche (z.B. digitale Medien, Gesundheitsförderung oder Theaterpädagogik) angeboten werden.

Ausserdem bietet das IWB Coachings für Schulleitungen, Schul- und Unterrichtsentwicklung oder iteratives Lernen an und setzt ihr Engagement in verschiedenen Themen im Berufsfeld Schule fort. Dem IWB sind drei Professuren untergeordnet.

- Die Professur für Kulturvermittlung und Theaterpädagogik
- Professur für Erwachsenenbildung und Weiterbildung
- die Professur Bildungsmanagement Schul- und Personalentwicklung, welche interdisziplinär Bedingungen, Umsetzungen und Wirkungen eines integrierten Bildungsmanagements erforscht. Auf diese Professur wird nachfolgend etwas genauer eingegangen, da die Professur Projektpartnerin ist und das Forschungsinteresse meiner Bachelorarbeit ihr gilt (FHNW PH, 2018)

Von der Professur werden interdisziplinäre Bedingungen, Umsetzungen und Wirkungen eines integrierten Bildungsmanagements erforscht. Das Bildungsmanagement basiert auf empirischen Erkenntnissen und Belegen. Dadurch wird eine zielgerichtete Entwicklung von Schule und Unterricht gewährleistet, wodurch Lehrpersonen und Lernende profitieren. Die verschiedenen Instrumentarien aufeinander abzustimmen stellt eine Herausforderung dar. Aus diesem

Grund verbindet die Leitung die Organisations-, Team- und Personalentwicklung und die datengestützte Unterrichtsentwicklung so, dass Lehrpersonen und involvierte Personen ihre Gestaltungsräume ideal nutzen können (FHNW PH, 2018).

### **Arbeitsgebiet**

Mitarbeitende der Professur sind in der Aus- und Weiterbildung von Fachpersonal in Schulen, Hochschulen sowie Weiterbildungseinrichtungen tätig. Sie prüfen in Zusammenarbeit mit Schulen, Verbänden und Netzwerken Konzepte der unterrichtsfokussierten Schulentwicklung und führen dazu empirische Evaluationen durch.

Arbeitsschwerpunkte der Professur sind u.a. Forschung, Publikationen und Weiterbildungsangebote. Diese dienen dem Aufbau des internen Evaluationsvermögens in Bildungseinrichtungen. Ebenfalls beschäftigt sich die Professur mit der Einführung und Begleitung von datengestützten wechselseitigen Rückmeldeverfahren wie zum Bsp. Luuise (FHNW PH, 2018).

### **Breites Kompetenzgebiet und Praxisbezug**

Das Team der Professur verfügt über Kompetenzen in Forschung, Konzept- und Programmentwicklung, Weiterbildung, Beratung und Coaching. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse werden durch die Erfahrungen aus der pädagogischen Praxis reflektiert und fliessen in die Arbeit ein. Die Kombination von Beratung und Organisationsentwicklung mit wissenschaftlichen Methoden angewandter Forschung und Evaluation ist ein aussergewöhnliches Merkmal der Professur (FHNW PH, 2018).

### **3 Luuise – integrierte Schul- und Unterrichtsentwicklung**

Luuise ist ein Akronym und bedeutet: Lehrpersonen unterrichten und untersuchen integriert, sichtbar und effektiv. Ausgangspunkt ist etwas, was die Lehrperson im Unterricht stört, sogenannte „didaktische Knacknüsse“. Im Qualitätsmanagement verortet wird Luuise im Bereich des kollegialen Feedbacks und der Aktivität von Qualitätsgruppen (gleichzusetzen mit professionellen Lerngemeinschaften). In diesem Unterrichtsentwicklungsverfahren setzt sich die Lehrperson s.m.a.r.t.-Ziele, um eine pädagogische oder didaktische Knacknuss (wiederkehrende, herausfordernde Unterrichtssituation) zu lösen. Darauf bezogen stimmt sie die Vorgehensweisen zu einem Ausschnitt ihres Unterrichts ab und untersucht dessen Wirksamkeit. Das Verfahren wird während des Unterrichts und gemeinsam mit der Klasse umgesetzt, so dass ausserhalb des Unterrichts kaum zusätzlicher Aufwand für Erhebungen und Auswertungen ent-

steht. Luuise ist zugleich ein hoch individualisiertes Weiterbildungsangebot, da jede Lehrperson eine eigene pädagogische oder didaktische Knacknuss festlegt und diese mit Hilfe des Luuise-Verfahrens versucht zu lösen (Härri & Odermatt, 2017).

Das Weiterbildungs- und Beratungsangebot Luuise umfasst die Beratung der Schulleitung zur Verstetigung von Luuise in die Schul- und Unterrichtsentwicklung vor Ort und die Weiterbildung der Lehrpersonen im Luuise-Verfahren (Härri & Odermatt, 2017).

### **Die Rolle der Schulleitung**

Da sich die vorliegende Arbeit hauptsächlich mit der Schulleitung befasst, wird die Rolle der Schulleitung etwas detaillierter beschrieben. Die Schulleitung hat bei der Einführung von Weiterbildungen einen entscheidenden Einfluss, denn eine unterstützende Haltung der Schule ist von grosser Bedeutung bei der Einführung unterrichtsbezogener Selbstevaluation. Ideal ist, wenn die Schulleitung ihr Interesse an der evidenzbasierten Unterrichtsentwicklung offensichtlich bekundet und, wenn nötig, zusätzliche Spielräume und Ressourcen zur Verfügung stellt, oder für Entlastung sorgt. Die Unterrichtsentwicklung, welche in den einzelnen Klassen stattfindet, ist in die lokale Schulentwicklung einzubetten. Im Rahmen des lokalen Qualitätsmanagements kann die Schulleitung verbindliche Ziele formulieren. Wie den Umgang mit Qualitätsarbeit (z.B. Hospitation, Intervision oder Luuise). Damit die Erkenntnisse, Methoden und Instrumente dokumentiert und verbreitet werden, muss die Schulleitung ihr Wissensmanagement einsetzen. Dafür sollte die Schulleitung regelmässige Lernplattformen an der Schule organisieren, an denen das Kollegium voneinander lernen kann. Die Lernplattformen fördern die kollegiale Beratung zu Schwierigkeiten aus der Praxis, den Austausch von Unterrichtsmaterialien und durch die Präsentation von durchgeführten Unterrichtsprojekten tragen die Lernplattformen zur Schul- und Unterrichtsentwicklung bei.

Die Schulleitung muss zudem vermitteln, dass eine Fehlerkultur gelebt wird, was sinnvoll ist. Denn mit einer fehlerfreundlichen Organisationskultur müssen Fehler als Möglichkeiten für Verbesserungen und Entwicklungspotenziale verstanden werden. Ebenfalls sollte die Schulleitung die Luuise-Weiterbildung nicht verordnen, sondern auf freiwilliger Basis einführen (Härri & Odermatt, 2017).

### **Ablauf Luuise Zyklus**

Nachfolgend wird der gesamte Ablauf eines Luuise-Zyklus beschrieben um einen Gesamtüberblick von Luuise zu erhalten. Zuerst erfolgt ein Planungsgespräch durch erfahrene

Luuise-Coaches mit der Schulleitung. Das Planungsgespräch umfasst die zeitliche Planung der Weiterbildung der Lehrperson im Luuise-Verfahren. Diese Beratung kann bis zu dreimal in Anspruch genommen werden. Durch die Unterstützung und Begleitung bei der unterrichtsintegrierten Selbstevaluation soll eine reflexive und evidenzbasierte Evaluationskultur an der Schule aufgebaut und gestärkt werden. Die Schulleitung definiert die verbindlichen Anforderungen und sorgt durch die Bildung von professionellen Lerngemeinschaften und Festsetzen eines schulinternen Präsentationsanlasses für die erforderlichen zeitlichen und personellen Ressourcen der Lehrpersonen.

Die Luuise-Coaches leiten einen ca. 45-minütigen Informationsanlass, wo das gesamte Lehrerkollegium über Verfahren und Ablauf der Weiterbildung informiert wird. Nach diesem Informationsanlass können sich die Lehrpersonen für oder gegen eine Teilnahme entscheiden. Die Teilnahme dieser schulinternen Weiterbildung beruht überwiegend auf freiwilliger Basis. Da die Luuise-Weiterbildung einen hoch individualisierten Charakter aufweist, können maximal 12 Lehrpersonen an einem Luuise-Zyklus teilnehmen. Nach dem Planungsgespräch mit der Schulleitung und der Informationsveranstaltung mit dem ganzen Kollegium erfolgt der Starttag. Am Starttag definieren die Lehrpersonen ihre eigene Knacknuss und fangen mit der Planung des Unterrichts und dessen Evaluation an. An diesem Weiterbildungstag à ca. sieben Stunden, plant die Lehrperson ihre Unterrichtsintervention, bezogen auf ihre s.m.a.r.t.-formulierten Ziele. Der Ablauf orientiert sich dabei an einem 5-Schritte-Modell. Das strukturierte Planungsraster (siehe Anhang A) führt die Lehrperson Schritt für Schritt schriftlich durch ihr Vorhaben analog dem 5-Schritte-Modell, welches unten in der Abbildung 1 zu sehen ist.

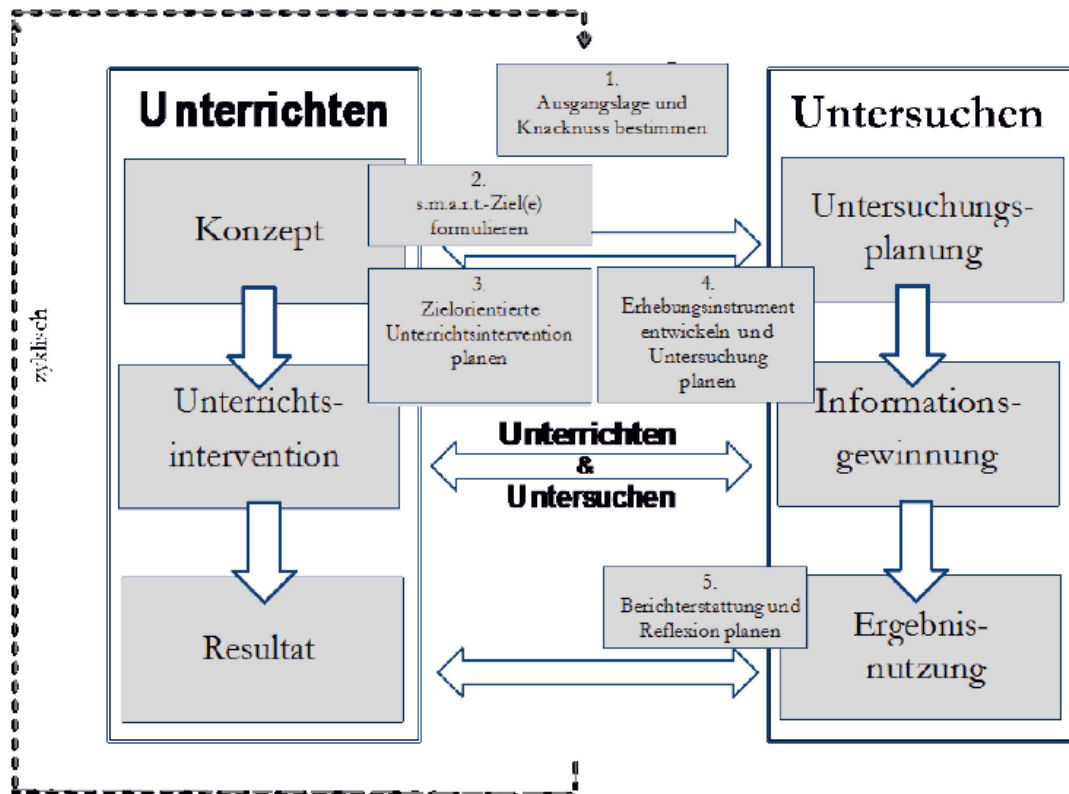


Abbildung 1: Das 5-Schritte-Modell von Luuise (Beywl, 2015)

Die Lehrperson beschreibt in dem Planungsraster die Ausgangslage in ihrer Klasse und entwirft ihre Unterrichtsintervention so, dass die Knacknuss realistisch gelöst werden kann. Das Planungsraster wird von der Lehrperson, in digitaler Version, an die Luuise-Coaches gesendet. Die Luuise-Coaches bearbeiten das Planungsraster im Überarbeitungsmodus des Textbearbeitungsprogramms und kommentieren das Dokument mit fachlichen Anregungen, Hinweise und Optimierungsvorschlägen. Nach dem Weiterbildungstag führt die Lehrperson ihr persönliches Luuise-Projekt mit der Klasse durch. Die Lehrpersonen werden von den Luuise-Coaches in Bezug auf die Verknüpfung von Zielsetzung, Intervention und Datenerhebung unterstützt. Durch die gegenseitige kollegiale Beratung erhalten die Weiterbildungsteilnehmenden didaktische Anregungen. Vor allem die kollegiale Beratung fördert ein produktives, effizientes und eigenständiges Vorgehen.

Der Zwischenstopp findet ca. zwei Monate nach dem Weiterbildungstag statt. Dort präsentieren die Lehrpersonen der Weiterbildungsgruppe den aktuellen Stand ihres Luuise-Projekts und allenfalls erste Ergebnisse und Erfahrungen. Der Zwischenstopp dauert ca. 75 Minuten.



Nach einem Zwischenstopp, welcher dazu dient, eine Standortbestimmung vom Luuise-Projekt durchzuführen, wird zum Abschluss eines Luuise-Zyklus ein schulinterner Präsentationsanlass abgehalten.

An diesem Präsentationsanlass nehmen die Schulleitung, das Gesamtkollegium und die Luuise-Coaches teil. Durch den Präsentationsanlass kann das Luuise-Projekt mit der Unterrichtsentwicklung und mit der Schulentwicklung verbunden werden. Zudem wird durch den Präsentationsanlass das organisationale Lernen unterstützt, da Lehrpersonen über ihren Unterricht sprechen und gegenseitig voneinander lernen können. Der Luuise-Zyklus wird mit dem Präsentationsanlass beendet. Mit dem Präsentationsanlass ist der Luuise-Zyklus abgeschlossen und es schliessen sich möglicherweise weitere Luuise-Zyklen an. Bei jedem weiteren Luuise-Zyklus können Lehrpersonen aus dem vorangegangenen Zyklus und neue Lehrpersonen teilnehmen. Ein Luuise-Zyklus dauert bis zu 12 Wochen vom Starttag bis zum Präsentationsanlass. Im Bildungsraum Nordwestschweiz übernehmen teilweise die zuständigen Kantone die Kosten für eine Luuise-Weiterbildung. In den letzten Jahren sind vom Kindergarten bis zur Erwachsenenbildung ca. 300 Luuise-Projekte umgesetzt worden.

Nachfolgend wird der genaue Ablauf eines Luuise-Zyklus in der Abbildung 2 dargestellt.

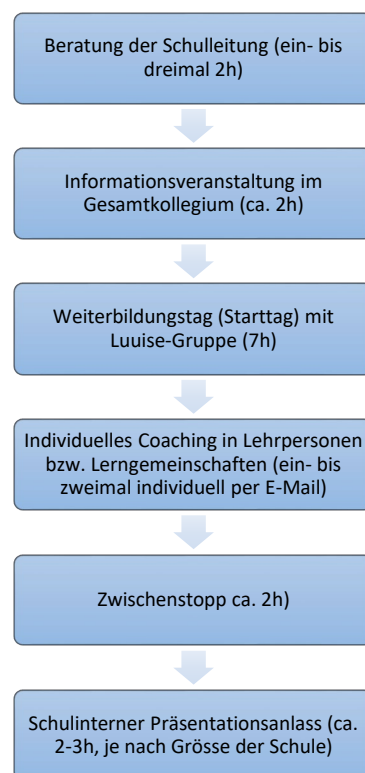


Abbildung 2: Luuise-Zyklus modular aufgebaut (eigene Darstellung)

## **Verstetigung Luuise**

Damit sich Lehrpersonen eine evaluatorische Kompetenz aneignen können wird empfohlen, dass die Teilnehmenden nach der Einführung von Luuise ungefähr drei bis fünf fokussierte Selbstevaluationen durchführen (Härri, 2015).

Nun folgt eine Zusammenfassung spezifischer Bedingungen, welche zum Gelingen der Einführung und Verstetigung der unterrichtsintegrierten Selbstevaluation beitragen:

- Überzeugendes Statement der Schulleitung zur evidenzbasierten Unterrichtsentwicklung
- Schul- und Fehlerkultur welche entwicklungsförderlich ist (Fehler als Hinweise auf Entwicklungspotenziale)
- Koordination mit Schul-/Unterrichtsprojekten: Luuise kann in bereits laufenden Verfahren eingebunden werden und somit können vorhandene Gefässe genutzt werden (z.B. institutionalisierte Teamarbeitszeit)
- Professionelle Lerngemeinschaften: die schulinterne Zusammenarbeit unter dem Kollegium wird gefördert (unterrichtsintegrierte Selbstevaluation, aber auch kollegiales Feedback, Intevision)
- Schulinterne Austauschplattformen ermöglicht durch professionelle Lerngemeinschaften
- Verbindliche Absprache zum Umgang mit Daten: Originaldaten bleiben in Besitz der Lehrperson, vereinbarte Stufen der Ergebnisweitergabe (dokumentierte Besprechung mit Peers, Vorstellen am Präsentationstag)
- Längerfristige Einführungsphase: auf ungefähr ein bis zwei Jahre angelegt, mit der Absicht, dass das Projekt zum Standardprojekt wird (Härri, 2015)

## **4 Theorien und Konzepte**

Um eine fundierte Ausgangsbasis für die Arbeit zu schaffen, welche die Frage erlaubt, wie die Schulleitung das Luuise Weiterbildungsprojekt verstetigt, werden in Kapitel 4.1 die Begriffe definiert und in Kapitel 4.2 und 4.3 die Theorien erläutert, auf denen die nachfolgenden Datenerhebungen und Interpretationen aufbauen. Um ein umfassendes Verständnis zu erlangen, ist es ausserdem wichtig, die verwendeten Theorien im Gesamtzusammenhang zu betrachten.

## **Bezug zu psychologischen Theorien**

In der vorliegenden Arbeit werden Theorien herangezogen, welche sich überwiegend in die Organisationspsychologie einordnen lassen. Das drei-Wege-Modell der Schulentwicklung von Rolff (2007), was in Kapitel 4.3 noch erläutert wird, enthält Theorien der Organisations- und Personalentwicklung. Schuler (2007) sieht Organisationsentwicklung als Element der Organisationspsychologie an. Die Personalentwicklung lässt sich nach Schuler (2006) in die Personalpsychologie einordnen. Es wird auf Führungstheorien, wie transaktionale und transformale Führung eingegangen. Die Führungstheorien sind ebenfalls Bestandteil der Arbeits- und Organisationspsychologie, welche sich unter anderem mit der Interaktion zwischen Führenden und Geführten befasst. Die Führungstheorien befassen sich mit den Transaktionen zwischen Führenden und Geführten (transaktionale Ansatz) und dem Transformalen Theorieansatz welcher die Forschung dominiert (Schüpbach, 2013)

### **4.1 Definitionen**

Im nächsten Kapitel folgen zentrale Begriffe wie Schulentwicklung, Personalentwicklung und Unterrichtsentwicklung. Diese werden erläutert, da sie Teil der Fragestellungen sind. Ebenfalls kann die Erläuterung der Begriffe auch damit begründet werden, dass sie zentral für das Verständnis des Gesamtkontextes sind. Da im Kapitel 4.3 nochmals auf die Begriffe eingegangen wird und sie im Gesamtzusammenhang erklärt werden, erfolgt die Beschreibung nicht sehr ausführlich.

#### **4.1.1 Schulleitung**

Schulleitung wird gemäss von Hattie (2013) genutzten Meta-Analysen als Person definiert, deren Tätigkeiten in Bezug auf administrative sowie auch pädagogische Aufgaben, bewusst darauf ausgerichtet sind, die Prozesse der Schule und demnach auch die Lernleistung der Lernenden zu beeinflussen. Schulleitende zeichnen sich hauptsächlich durch folgende Eigenschaften aus:

- Auftrag der Schule definieren und kommunizieren
- Das Curriculum überwachen und evaluieren
- Die Fortschritte der Lernenden überwachen
- Das Curriculum koordinieren
- Die Schule vorantreiben
- Organisation der Lehrerfort- und -weiterbildung
- Leistungsorientierung

Nach Hattie (2013) gibt es durch die Schulleitung nachweisliche Effekte auf die Lernleistung der Lernenden. Deshalb ist die Schulleitung eine wichtige Moderatorvariable, welche stark mit der Art des Führungsstils der Schulleitung zusammenhängt. Es wird unterschieden zwischen unterrichtsbezogener Führung und transformationaler Führung. Auf diese beiden Führungsstile wird später noch genauer eingegangen, da sie von zentraler Bedeutung für das Verständnis des Führungshandelns der Schulleitung sind. Nach Fend (2006) ist die Schulleitung primär für die Umsetzung der institutionellen Rahmenbedingungen und Vorgaben verantwortlich. Die Schulleitung muss dafür sorgen, dass Lernen in Raum und Zeit stattfindet.

Schratz (2011) spricht von einer „Sandwich Position“ der Schulleitung und teilt ihr folgende Arbeitsbereiche zu:

- Managementaufgaben
- Führungs- und Leitungsaufgaben
- Pädagogische Aufgaben
- Schulentwicklung
- Personalentwicklung
- Unterrichtsentwicklung
- Qualitätsentwicklung

Schulleitungen äussern häufig die Problematik, dass sie keine Zeit für Personal- und Unterrichtsentwicklung erübrigen können, da die administrativen und pädagogischen Aufgaben den Tagesablauf bestimmen. Dadurch ist es für die Schulleitung zum Teil nicht möglich, zeitintensive Modelle der Unterrichtsbesuche konsequent umzusetzen. Nach Schwarz (2013) ist die Schulleitung hauptsächlich mit administrativen und koordinierenden Tätigkeiten beschäftigt. Dadurch haben sie einen geringeren Einfluss auf die Unterrichtsentwicklung und wenig Zeit für Unterrichtsbesuche. Auch Massnahmen wie die Förderung von Teamarbeit, Veränderung des Führungsstils und die Entwicklung eines positiven Schulklimas werden nach Schwarz (2013) nur wenig genutzt. Die Rolle der Schulleitung hat sich in den letzten Jahren verändert und es ist eine Herausforderung den unterschiedlichen Aufgabenbereichen gerecht zu werden. Eine wichtige Komponente für den Erfolg der Schulleitungen ist ein wirkungsvolles Führungsverhalten.

In der nachfolgenden Abbildung 3 werden die acht Schlüsselqualitäten der Schulleitung dargestellt (eigene Darstellung in Anlehnung an Stronge et al., 2008).



Abbildung 3: Acht Schlüsselqualitäten von der Schulleitung (eigene Darstellung in Anlehnung an Stronge et al., 2008)

#### 4.1.2 Schulentwicklung

Im deutschsprachigen Raum versteht man nach Oelkers (2008) Schulentwicklung als systematisierte Weiterentwicklung von Einzelschulen. Mit dem Begriff Schulentwicklung wird eine absichtliche Veränderung angestrebt, die von den Mitarbeitenden der Schule selbst vorgenommen wird. Schulentwicklung kann als eine prospektive Blickrichtung angesehen werden, die einen dauerhaften Prozess für eine verbesserte Situation in verschiedenen Bereichen der Schule anstrebt (Oelkers, 2008).

Ist Schulentwicklung im Zusammenhang mit Organisationsentwicklung (OE) anzusehen würden Teambildungsprozesse durchgeführt. Würde man Schulentwicklung im Kontext mit Unterrichtsentwicklung ansehen, wäre im Bereich der Lernkultur in Unterricht und Schule eine Intervention möglich. Betrachtet man Schulentwicklung im Zusammenhang mit Personalentwicklung, würde eine Kommunikations- und Konfliktkultur angestrebt oder betrieben.

Schulentwicklung hat nach Rolff (2002) das übergeordnete Ziel, dass sich Schulen selbst steuern, organisieren und selbst reflektieren können. Schulen sollen somit zu lernenden Schulen oder lernenden Organisationen werden und somit über eine selbständige Problemlösefähigkeit verfügen.

### *4.1.3 Personalentwicklung im Kontext Schule*

Die Schulentwicklungsforschung hat spät begonnen, sich mit der Personalentwicklung intensiv zu beschäftigen. Im Gegensatz zur Betriebswirtschaftslehre, wo Konzepte und Massnahmen der Personalentwicklung bereits in den 70er Jahren etabliert wurden (Meetz, 2007). Personalentwicklung ist jedoch seit den 90er Jahren in Bezug auf das Qualitätsmanagement der Schule immer wie mehr in den Vordergrund gerückt. Innerhalb der bewusst geplanten Schulentwicklung, die bereits vorher an Bedeutung zugenommen hatte, wurde die Personalentwicklung eher gemieden (Bellenberg & Böttcher 2001).

Die Personalentwicklung wird vor allem im Zusammenhang mit Schulentwicklung diskutiert. Rolff (2002) schätzt jedoch Personalentwicklung als zentral für die geplante Schulentwicklung ein. Personalentwicklung wird im schulischen Kontext als dritter Hauptweg angesehen, um Schulentwicklung nebst Unterrichts- und Organisationsentwicklung zu betreiben. Bellenberg und Thierack (2003) geben Personalentwicklung noch einen höheren Stellenwert. Sie sehen Personalentwicklung als Basis und Voraussetzung für Schulentwicklung. Man kann sogar so weit gehen und vermuten, dass der Bereich Personalentwicklung an Schulen Basis und Voraussetzung für Schulentwicklung ist.

Schulische Personalentwicklung wird nach Meetz (2007) in folgenden Zusammenhängen thematisiert:

- Im Kontext der Schulentwicklung
- Im Zusammenhang mit dem Schulleitungshandeln
- Im Gefüge internationaler Bildungsforschung
- Im Rahmen allgemeiner Auseinandersetzungen zu erweiterten Handlungsmöglichkeiten schulischen Personalmanagements

### *4.1.4 Unterrichtsentwicklung*

Unterrichtsentwicklung als Teil von Schulentwicklung wird von der Schulleitung auf der Mesoebene initiiert und operativ auf der Unterrichtsebene (Mikroebene) umgesetzt. Unterrichtsentwicklung ist demzufolge ein geplanter, längerfristiger Entwicklungs- und Veränderungsprozess, der als organisationales Lernen aufgefasst werden kann und von den Lehrpersonen getragen wird (Dubs, 2007)

#### *4.1.5 Qualitätsmanagement*

Qualitätsmanagement (QM) ist eine Kernaufgabe des Managements. Unter Qualitätsmanagement werden alle organisierten Massnahmen, welche zur Verbesserung von Produkten, Prozessen oder Leistungen jeglicher Art dienen, verstanden.

Es gibt diverse Qualitätsmanagementnormen oder Qualitätsmanagementmodelle, welche zur Verstetigung des Qualitätsmanagementsystems herangezogen werden (Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektion, 2010). Da in diesem Bericht nicht auf die einzelnen Qualitätsmanagementmodelle eingegangen wird, wird darauf verzichtet, diese genauer zu erläutern

#### *4.1.6 Weiterbildung*

Weiterbildung lässt sich als ein Bildungsvorgang bezeichnen, der eine bereits vorhandene berufliche Bildung voraussetzt. Mit einer Weiterbildung wird diese vertieft oder erweitert.

Die vorliegende Arbeit befasst sich jedoch ausschliesslich mit der Lehrerfort- und Weiterbildung, welche folgendermassen definiert wird: „Schulinterne und -externe Tätigkeit, um die berufliche Entwicklung zu verbessern (Hattie 2013, S. 143). Wie schon in Kapitel 3 erwähnt, handelt es sich bei Luise um eine schulinterne Weiterbildung. In Kapitel 4.1.1 wurde bereits kurz auf die Aufgabe der Schulleitung in Bezug auf die Weiterbildung der Lehrpersonen eingegangen. Dies wird in diesem Kapitel jedoch noch einmal kurz erläutert, da es ein wesentlicher Bestandteil dieser Arbeit ist. Die berufliche Weiterbildung gehört zur Führungsaufgabe der Schulleitung. Nach einer Untersuchung von (Trachsler, 2004) wird aufgezeigt, dass das Weiterbildungsverhalten der Lehrpersonen oft sehr individuell funktioniert. Die Lehrpersonen wählen die Weiterbildungen zum Teil selbst aus, die Motivation für die Weiterbildung liegt oft im persönlichen Interesse der Lehrperson. Damit werden seitens der Organisation Schule neue Ansprüche an das Weiterbildungsverhalten und das Weiterlernen der Lehrkräfte gestellt. Dies erfordert von den Lehrpersonen eine Ausweitung des bisherigen Verständnisses von Weiterbildung.

## **4.2 Führungstheorien Schulleitung**

In diesem Kapitel werden drei zentrale Führungstheorien erläutert. Nach Trachsler (2004) werden immer höhere Erwartungen an das Weiterbildungsverhalten und das Weiterlernen der Lehrkräfte gestellt. Die Aufgabe der Schulleitung ist es, im Rahmen des Qualitätsauftrages, die Lehrpersonen in diesem Prozess zu unterstützen und ihre Fähigkeit zur Selbstevaluation zu fördern. Deshalb hat das Führungsverhalten einen Einfluss auf den Erfolg einer Weiterbildung.

#### *4.2.1 Unterrichtsbezogene Führung*

Die Forschung zur Führung im Bildungsbereich hat ihren Ursprung aus der Führungsforschung der Industrie und Wirtschaft (Bonsen, 2002).

Nach Schwarz (2013) hat die wissenschaftliche Forschung in den vergangenen zwei Jahrzehnten jedoch grosse Fortschritte gemacht. Deshalb weiss man heute, welches Schulleitungshandeln zu mehr Erfolg bei Schülerleistungen bzw. zum Lernen auf allen Systemebenen beitragen kann. Der Lernerfolg der Lernenden wird nicht nur durch Merkmale von Lernenden und Unterrichtsgestaltung beeinflusst, sondern auch indirekt durch Rahmenbedingungen wie das Führungsverhalten der Leitenden, Teamarbeit und Schulklima. Schulleitungen können auf diese Bereiche durch effektive Wahrnehmung von unterrichtsbezogener Führung und durch ein hohes Mass an Transparenz in der Schule positiven Einfluss nehmen. Die Schulleitung übt generell den grössten Einfluss auf das Lernen der Lernenden aus, wenn sie am Lernen und der Entwicklung der Lehrpersonen teilhaben (Schwarz, 2013).

Die unterrichtsbezogene Führung ist in der internationalen Schulleitungsforschung ein dominierendes Führungskonzept. In der aktuellen Forschung wird nicht nur die Schulleitung als Fachperson für unterrichtsbezogene Fragen betrachtet, sondern auch die Lehrpersonen, welche immer mehr die Verantwortung für die Unterrichtsentwicklung tragen (Heck, 1992; Heck, T., J. Larsen & Marcoulides, 1990, zitiert nach Gerick, 2014). Auch nach Kuper (2008; zitiert nach Gerick, 2014) ist die Rolle des Schulleiters als alleiniger „Instructional leader“ überwunden. Durch die Involvierung von Schulleitungspersonen in operative Verantwortlichkeiten auf Unterrichtsebene und die Erwartung, die Schulleitung könne den Lehrpersonen wirkungsvolle Empfehlungen für den Unterricht geben, wird der Schulleitung die Bewältigung einer unbeherrschbaren Komplexität zugemutet.

#### *4.2.2 Transaktionale Führung*

Es gibt verschiedene werteorientierte Führungsansätze mit denen sich die Schulentwicklungsforschung befasst. Die Schulentwicklungsforschung unterscheidet zum einen zwischen transaktionaler und transformationaler Führung. Die soziale Austauschtheorie ist ein Theorieansatz, der zur Erklärung von Macht-Gewinnung oder Macht-Verlust herangezogen wird. Diese Theorie wird in der Literatur häufig in Zusammenhang mit der transaktionalen Führung gebracht. Die soziale Austauschtheorie versucht den reziproken Prozess der Beeinflussung und den Austausch von Belohnungen und Vergnügen zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden zu erklären.



Nach Siebert (2005) motivieren Führungspersonen, welche sich nach der transaktionalen Führung orientieren, damit, dass sie ihr Eigeninteresse ansprechen. Jede Partei (Mitarbeitender und Vorgesetzter) ist sich über die Machtressourcen und Einstellungen der anderen Partei bewusst und es kommt zu einem Austausch einer Transaktion. Nach Stuke (2014) kann sich eine nachhaltige, gesunderhaltende Identitätsbildung für Führungskräfte jedoch kaum in einer solchen einseitigen Adaptation entwickeln. Hier knüpft die Idee der transformationalen Führung an (Dubs, 2006). Diese baut auf der transaktionalen Führung auf und ergänzt sie. Bei der transformationalen Führung sollte die Schulleitung Werte und Motive der Lehrpersonen auf eine höhere Ebene „transformieren“.

#### *4.2.3 Transformationale Führung*

Nach Kuper (2008, zitiert nach Gerick, 2014) stellt das Konzept der transformationalen Führung ein geeignetes Führungskonzept für Schulen dar. Schwerpunkte transformationalen Führungshandelns sind die Entwicklung von Zielen und Visionen, welche eng mit der Motivation der Geführten zusammenhängen. Im Hinblick steigender Anforderungen an die Organisation Schule und dem damit verbundenen Druck, Innovationen umzusetzen, stellt sich dieses Führungskonzept als geeignet heraus, da es darauf ausgelegt ist, Veränderungen umzusetzen.

Die Bedeutung des Schulleiters für das Kooperationsverhalten der Lehrpersonen wurde von Drossel (2010, zitiert nach Gerick, 2014) untersucht. Er stellte fest, dass Schulleitungspersonen sowohl durch eine wertschätzende Haltung als auch über die Gestaltung struktureller Rahmenbedingungen das Kooperationsverhalten der Lehrpersonen beeinflussen können. Schulleitungshandeln konnte somit als relevanter vermittelnder Faktor für Lehrerkompetenzen bzw. Unterrichtsqualität identifiziert werden. Harazd (2010) zeigte den Zusammenhang zwischen Führung und Schulqualitätsmerkmalen. Es wurde aufgezeigt, dass in Schulen, in denen transformationale oder unterrichtsbezogene Führung betrieben wird, die Kooperation hoch ist, ein grösseres Innovationsverhalten vorhanden ist und ein stärkeres affektives Commitment an die Organisation Schule, sowie eine bessere Unterrichtsqualität wahrgenommen wird.

#### **4.3 Das drei-Wege-Modell der Schulentwicklung**

Nach Rolff (2007) besteht Schulentwicklung aus drei Prozessen. In Zusammenhang stehen Unterrichtsentwicklung, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung, welche in einem Systemzusammenhang mit drei Wegen stehen. In Abbildung 4 wird das drei-Wege-Modell der Schulentwicklung graphisch dargestellt, um den Zusammenhang von Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Unterrichtsentwicklung darzustellen.

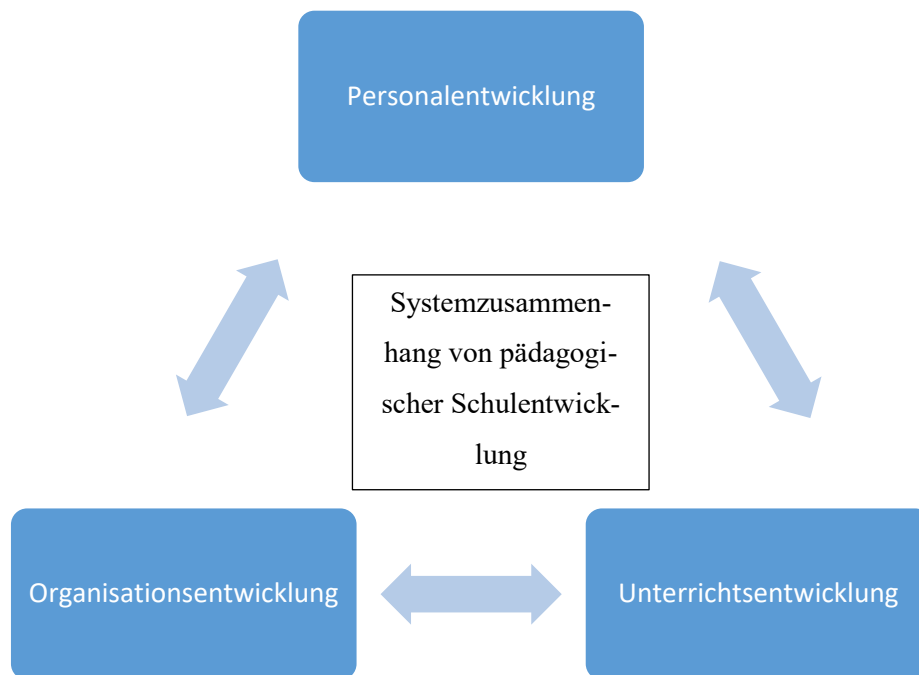


Abbildung 4: Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung (Eigene Darstellung in Anlehnung an Rolff 2012)

### **Erster Weg: Unterrichtsentwicklung (UE) als Zentrum von schulischer Gestaltung**

Rolff (1995) sieht die Lehrertätigkeit als Zentrum schulischer Gestaltung. Aus internationalen Schulleitungsvergleichsstudien, wie beispielsweise die PISA-Studie, geht eine Notwendigkeit einer Modernisierung des Unterrichts hervor (Rolff, 2007). Moderner Unterricht orientiert sich überwiegend am Lernen der Lernenden. Die Lehrpersonen haben die Aufgabe, die Lernenden anzuleiten und anzuregen, selbständig und kooperativ zu sein. Ausserdem wird von den Lehrpersonen erwartet, dass sie die Lernenden vermehrt in Situationen bringen, wo sie ihren Lernprozessen Ziele geben können und die Zielerreichung regelmässig überprüfen können. Zeitgemässer Unterricht bedeutet nach Rolff (2007) eine regelmässige Evaluation der Ergebnisse. Die Lebens- und Berufssituationen lassen sich durch den raschen sozialen und wirtschaftlichen Wandel nicht mehr spezifizieren, deshalb wird von den Schulen verlangt, den Lernenden Kompetenzen zu vermitteln mit denen sie diese Anforderungen bewältigen können.

Nach Rolff (2007) ist UE mehr als eine Modernisierung des eigenen Unterrichts (Rolff 2007). UE geht über den Arbeitsplatz einer Lehrperson hinaus und betrifft die Schule als Ganzes. Dies kann man an Kriterien wie Zielgerichtetheit, Methodentraining (Arbeits- und Lerntechniken), unterrichtsbezogene Teamarbeit, Training und Pflege im Bereich Kommunikation und Kooperation sehen. UE setzt OE und PE voraus.

## **Zweiter Weg: Organisationsentwicklung (OE) als Grundlage**

In den 90er Jahren hat der Ansatz der Organisationsentwicklung die Entwicklung von Einzelschulen effektiv beeinflusst (Rolff, 2006). Im schulischen Kontext bedeutet Organisationsentwicklung eine Schule von innen heraus weiterzuentwickeln. Dies sollte vor allem durch deren Mitglieder selbst passieren. Die Organisationsentwicklung ist als ein längerfristiges geplantes Vorgehen von Veränderungsforderungen und Veränderungsabsichten von Organisationen zu sehen. Dadurch soll die Selbststeuerung der Organisation erhöht werden (Rolff, 2007). Die Schule wird somit als bürokratische Lehranstalt abgelöst und es entsteht eine lernende Schule (Rolff, 2007).

Organisationsentwicklung wird auf der individuellen und auf der organisationalen Ebene gestaltet und der Lernprozess bezieht sich auf die Schule als Ganzes und nicht nur auf deren Teilaspekte (Rolff, 2006).

Schulentwicklung auf der OE Grundlage ist eine schrittweise Entwicklung. Sie kann an verschiedenen Subeinheiten wie an der Schulleitung, am Schulprogramm oder an Fachkonferenzen anknüpfen.

Eine institutionelle Steuerung um den Wandel umzusetzen wird vor allem in Form einer Steuer- oder Entwicklungsgruppe externer Berater und durch Evaluation als Reflexion eingeführt (Rolff, 2007).

Laut Rolff (2007) ist das Interessante am OE-Ansatz, dass man nicht von einer einzelnen Lehrperson ausgeht, sondern von miteinander kooperierenden, vernetzten Teams, welche als treibende Kraft angesehen werden. Eine Steuergruppe ist dafür verantwortlich, dass das Systemdenken in den Teams gefördert wird. Damit gelingt es, den Entwicklungsprozess immer wieder auf das Ganze der Schule zu beziehen.

Dem Entscheid über den Anknüpfungspunkt für einen OE-Prozess geht eine wissenschaftlich aufgeklärte Diagnose des IST-Zustandes und der Probleme der betroffenen Einzelschule voraus (Rolff, 2007).

Um eine Veränderung in der Organisation bewirken zu können, muss zuerst eine Diagnose des IST- Zustands erfasst werden. Danach folgt eine gemeinsame Erstellung und Realisierung von Aktionsplänen als Interventionen wie zum Beispiel strukturelle und institutionelle Umsetzung neuer Ideen und Erkenntnisse durch Planung und Handeln (Rolff, 2006).

Die Schule soll damit in die Lage versetzt werden, ein sich selbst veränderbares System zu werden. Dafür ist ein Training von kommunikativer, kooperativer und organisatorischer Fertigkeiten und Fähigkeiten der Organisationsmitglieder notwendig. Laut Rolff (2006) setzt OE, UE und PE voraus.

### **Dritter Weg: Personalentwicklung (PE) zur Förderung von professionellen Lerngemeinschaften**

In Anlehnung von Forschungsergebnissen von Blömeke et al. (2003) und von Groeben et al. (1988) weist Rolff auf Skripts und subjektive Theorien hin, welche das Handeln von Lehrpersonen steuert. Skripts sind Ausdrücke einer mentalen Repräsentation oder einer Handlungsabfolge und werden durch jahrelange Lehrtätigkeit entwickelt. Die Skripts sind laut Rolff (2007) schwer zu ändern. Unter dem Einfluss dieser Skripts und Alltagstheorien entwerfen Lehrpersonen Bilder ihres Unterrichts (Rolff, 2007). Detailliertere Kenntnisse über kognitive Strukturen von Lehrpersonen sind für die Weiterentwicklung von Schule und Unterricht deshalb handlungsrelevant (Rolff, 2007).

Eine zentrale Aufgabe der Personalentwicklung und der Unterrichtsentwicklung ist, die impliziten Bilder, welche im Kollegium existieren, explizit zu machen, damit sich das Kollegium über den regulativen Aspekt des Unterrichtsalltags bewusst wird (Rolff, 2007). Professionelles Handeln für eine Lehrperson bedeutet, sowohl zur Reflexion im Handlungsfluss (reflection-in-action), als auch zur Reflexion in Abstand zur Handlung (reflection-on-action) fähig zu sein.

Rolff (2007) schenkt professionellen Lerngemeinschaften besondere Aufmerksamkeit. Professionelle Lerngemeinschaften eignen sich dafür, das organisationale Lernen zu stärken (Rolff 2006). Unter der Leitung von Gemeinschaftsmitgliedern lernen die Lehrpersonen voneinander und regulieren damit ihre Personalentwicklung.

Rolff (2007) fasst Schulentwicklung im Systemzusammenhang in einer kurzen Formel zusammen: Keine UE ohne OE und PE, keine OE ohne UE und PE und keine PE ohne UE und OE. Dabei weist er darauf hin, dass erst in der OE-Perspektive, Schulentwicklung über modernisierte Lehrerfortbildung hinausgeht und mit dem Blick auf das Ganze, die Gestaltungsautonomie der Einzelschule wichtig ist. Laut Rolff (2007) konzentriert sich der bisher beachtete Systemzusammenhang auf innerschulische Aspekte. Der Systemzusammenhang sollte jedoch auch mit ausserschulischen Aspekten ergänzt werden. Zum Umfeld der Schule gehören die Eltern, Abnehmer wie Betriebe, Medien, Stadtteile und Schulaufsicht.

## 5 Methodische Grundlagen

### 5.1 Untersuchungsdesign

In diesem Kapitel werden die methodischen Grundlagen erläutert. Zu Beginn wurde die Fragestellung generiert, welche im Fokus dieser Bachelorarbeit steht. Um die Fragestellung beantworten zu können ist ein korrektes, methodisches Vorgehen nötig. Nachfolgend wird auf die verschiedenen methodischen Schritte eingegangen.

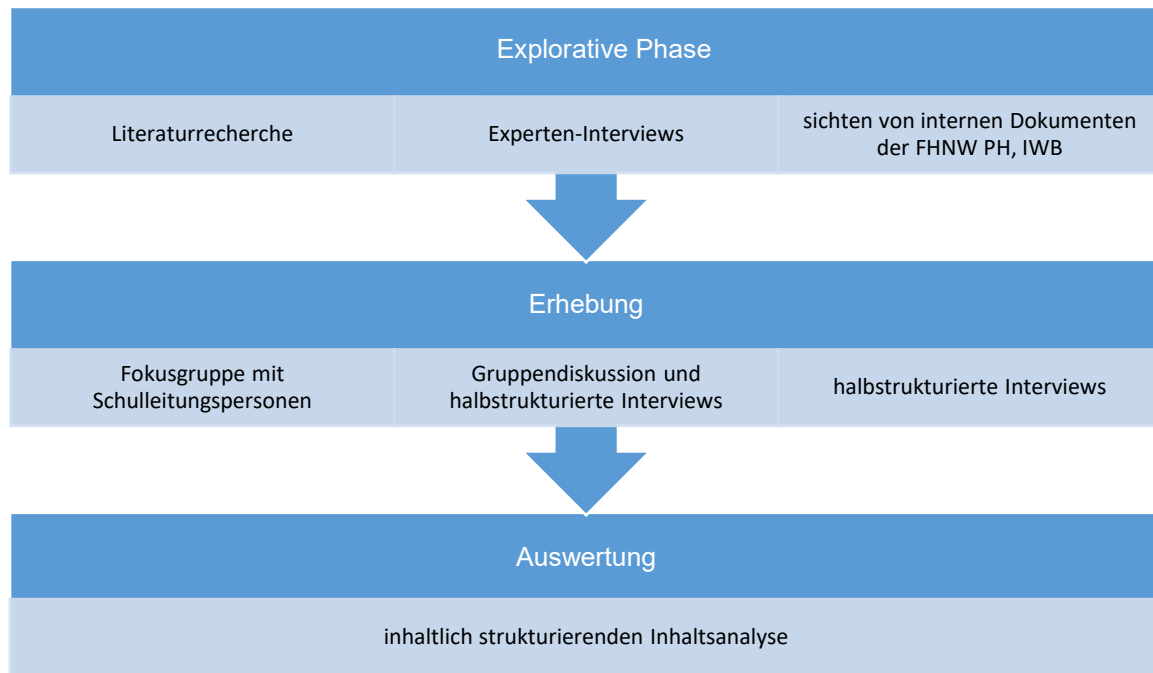


Abbildung 5: die drei Phasen der Untersuchung (eigene Darstellung)

Nach der Bestimmung der Fragestellung wurde das Untersuchungsdesign ermittelt. Um die subjektive Meinung der Schulleitungspersonen herauszufinden, wurde zuerst die Erhebungsmethode „Fokusgruppe“ gewählt. Nach Flick (2012) werden Fokusgruppen in der Literatur, auch oft als „Focus-Groups“ bezeichnet. Diese Erhebungsmethode wird besonders in der Markt- und Medienforschung verwendet. Der Fokus liegt auf dem interaktiven Aspekt der Datensammlung. Das Kennzeichen von Fokusgruppen ist die explizite Nutzung der Gruppeninteraktion, um Daten und Ansichten zu produzieren, die ohne die in der Gruppe stattfindende Interaktion nicht sichtbar gemacht werden könnten. Die Fokusgruppe wird als eigenständige Methode genutzt. Sie kann jedoch auch mit anderen Methoden wie Umfragen, Beobachtungen, Einzelinterviews etc. kombiniert werden. Fokusgruppen können auch helfen, sich besser im Feld zu orientieren oder Hypothesen auf Basis der Informationen der Fokusgruppe zu bilden (Flick, 2012).

Die Stichprobe der Fokusgruppen wurde nach folgenden Kriterien ausgewählt:

- Schulleitungen, welche noch nicht viel Erfahrung mit Luuise haben, weil sie entweder noch nicht lange als Schulleitung tätig sind oder weil die Schule Luuise neu eingeführt hat. (0-1 Zyklus)
- Schulleitungen, welche schon bei mehreren Luuise – Zyklen dabei waren und deshalb Luuise gut kennen und auch Erfahrung mit dieser Weiterbildung haben. (3-5 Zyklen)
- Schulleitungen, welche geringe Erfahrung mit Luuise haben und nur wenige Luuise-Zyklen durchführten. (2-3 Zyklen)

Diese Stichprobe wurde gezielt getroffen, um verschiedene Sichtweisen zu erhalten.

### **Änderung Untersuchungsdesign**

Bei der Planung der Erhebung wurde klar, dass die Stichprobe für eine Fokusgruppe zu klein ist, da Flick (2012) eine Teilnehmendenzahl von 6-12 Personen vorschlägt. Aus diesem Grund wurde das Untersuchungsdesign geändert. Nach (Lamnek 2005) wird in der amerikanischen Literatur von 3-5 Teilnehmenden gesprochen. Mangold (1973) spricht ebenfalls von einer Gruppengröße von 3-20 Personen. Somit können Gruppendiskussionen schon mit einer Teilnehmendenzahl von mindestens drei Personen durchgeführt werden. Da es nicht möglich war das Setting zu erweitern, wurde deshalb entschieden, dass Gruppendiskussionen durchgeführt werden. Für Teilnehmende, welche nicht an einer Gruppendiskussion teilnehmen können, wurde ein halb-strukturiertes Interview geplant. Die Gruppendiskussion wird in der Forschungspraxis oft gemeinsam mit anderen Erhebungsverfahren wie Einzelinterviews angewandt. Diese Kombination dient dazu Schwächen der Gruppendiskussion auszugleichen (Flick, 2012). Nach Flick (2012) kann man zwischen homogenen und heterogenen Gruppen unterscheiden. Bei homogenen Gruppen sind die Teilnehmenden miteinander vergleichbar. Da in Bezug auf die Fragestellung nur Schulleitungspersonen befragt werden, wurde eine homogene Gruppendiskussion gewählt.

Es waren jedoch keine Gruppendiskussionen möglich. Die Schulleitungspersonen haben durch die momentane Situation der Einführung des Lehrplan 21 wenig zeitliche Ressourcen zur Verfügung. Ebenfalls fällt die Pensenplanung für neue Lehrpersonen genau in diesen Zeitraum. Eine weitere Schwierigkeit, welche dazu kam, waren die unterschiedlichen Schulferien in den verschiedenen Kantonen. Dies machte es fast unmöglich die Gruppendiskussionen zu koordinieren. Nach Rücksprachen mit einem Luuise-Coach, wurde klar, dass die momentane Situation

nicht ideal ist, um eine Gruppendiskussion durchzuführen. Aus diesem Grund wurde entschieden, dass sich die Erhebung ausschliesslich auf halbstrukturierte Interviews beschränkt. Halbstandardisierte Interviews dienen nach Scheele und Groeben (1988) zur Rekonstruktion subjektiver Theorien. Die Autoren sehen in subjektiven Theorien theoretische Grundlagen im Alltagsleben (z.B. subjektive Theorien zu Luise und Unterrichtsentwicklung). Subjektive Theorien sind die Grundlagen unserer Weltsicht sowie für unser Handeln verantwortlich. Scheele und Groeben (1988) gehen davon aus, dass durch das halbstandardisierte Interview die subjektiven Meinungen der Befragten ergründet und rekonstruiert werden können. Nach Mayring (2010) handelt es sich bei dem halbstandardisierten Interview um ein Leitfadenterview, wodurch die Entwicklung eines Leitfadens unerlässlich ist.

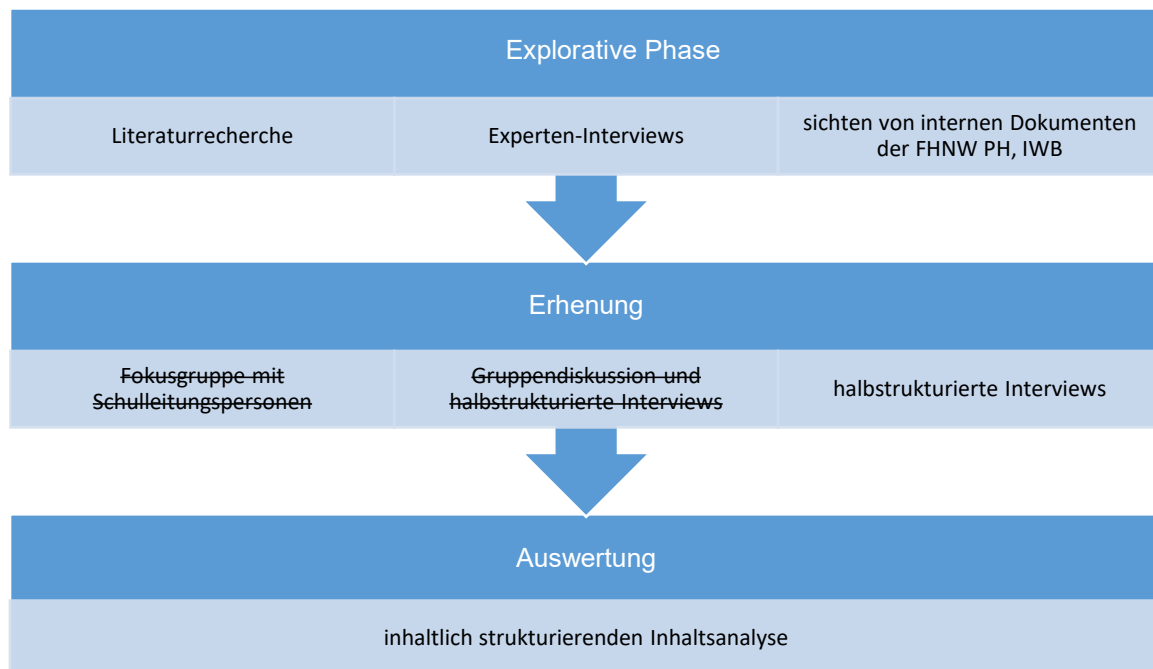


Abbildung 6: drei Phasen der Untersuchung angepasst (eigene Darstellung)

## 5.2 Explorative Phase

Die explorative Phase diente dazu, ein besseres Verständnis des Untersuchungsgegenstandes zu erhalten. Zuerst wurde eine ausführliche Literaturrecherche zu den Themen Luise, Schulentwicklung, Unterrichtsentwicklung, Qualitätsmanagement, Schulleitung, und zu Führungsmodellen wie unterrichts- oder transformale Führung gemacht. Zu der Literaturrecherche wurden ebenfalls Recherchen im Feld hinzugezogen. Damit fundierte Kenntnisse zu Luise erworben werden konnten, wurde unter anderem die Luise Jahrestagung besucht, wo nebst Vorträ-

gen zu Luuise, auch Lehrpersonen von ihren Erfahrungen mit Luuise berichteten und Schulleitungspersonen vor Ort waren, wo man bereits erste Kontakte mit Schulleitungen knüpfen konnte. Ebenfalls wurde ein Präsentationsanlass von Luuise besucht, wo die Lehrpersonen zum Abschluss von Luuise ihre Knacknüsse mit Erhebungsinstrumenten und Ergebnissen präsentierten. Des Weiteren wurde aufgrund der explorativen Phase an der Professur für Bildungsmanagement, Schul- und Personalentwicklung in das Projekt Luuise gewechselt und gewisse Arbeitsaufgaben im Zusammenhang mit Luuise übernommen. Diese Arbeitsaufgabe half mir einen weiteren Einblick von Luuise zu erhalten. Die Arbeitsaufgaben beinhalteten, die Luuise Planungsraster (Anhang A) zu bearbeiten und in eine Gesamtübersicht in einer Excel-Tabelle zu erstellen. Durch diese Tätigkeit erhielt ich einen Überblick über die Schulen, welche Luuise durchführen und über die Lehrpersonen, welche mit Luuise arbeiten.

### *5.2.1 Das Experten-Interview*

Nach einem Gespräch mit einer Luuise-Beratungsperson wurde klar, dass der entworfene Fragebogen modifiziert werden muss um die Fragestellung optimal zu beantworten. Aus diesem Grund wurden zwei Experten (Luuise-Coaches) herangezogen. Es wurden zwei Experten-Interviews durchgeführt um den Fragebogen zu optimieren.

Meuser und Nagel (2002) setzten sich mit Experten-Interviews als spezieller Anwendungsform von Leitfaden-Interviews auseinander. Anders als bei biographischen Interviews, interessiert der Befragte dabei weniger als (ganze) Person, sondern in seiner Eigenschaft als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld. Wenn jedoch Experten-Interviews unter dieser Bezeichnung durchgeführt werden, sind in der Regel Mitarbeitende einer Organisation in einer spezifischen Funktion und einem bestimmten (professionellen) Erfahrungswissen die Zielgruppe. Dafür geben Bogner und Menz (2014) eine klar umrissene Definition von Expertenwissen. Nach Bogner und Menz (2014) kann das Experten-Interview zur Exploration eingesetzt werden. Das Experten-Interview dient dazu, sich in einem neuen Feld zu orientieren und das Untersuchungsfeld thematisch zu strukturieren und Hypothesen zu generieren. Mit Hilfe des Experten-Interview kann der eigentliche Leitfaden erstellt werden.

### *5.2.2 Leitfaden*

Der Leitfaden wurde in Anlehnung an Flick (2012) gestaltet. Nach Flick (2012) ist es bei einem systematisierenden Experteninterview üblich, einen Leitfaden zu entwickeln. Dieser enthält „Schlüsselfragen“ und „Eventualfragen“. Ein Beispiel für eine Schlüsselfrage war die Frage



nach der Rolle der Schulleitung, bei der Verstetigung von Luuise in der Unterrichts- und Schulentwicklung. Für die Experten-Interviews wurde der im Vorfeld entworfene Interviewleitfaden für die Fokusgruppe ebenfalls hinzugezogen, damit der Interview-Leitfaden optimal modifiziert werden kann (Anhang C). Die Luuise-Coaches konnten durch ihre fundierten Kenntnisse des Feldes Anhaltspunkte geben, ob die Schulleitungen die Frage beantworten können und was mögliche Antworten von den Befragten sein könnten. Ausserdem gaben die Luuise-Coaches weitere Inputs zu Fragestellungen.

### *5.2.3 Durchführung*

Den Kontakt zu den Luuise-Coaches vermittelte mir die Praxispartnerin. Die Autorin dieser Arbeit kontaktierte daraufhin die beiden Experten per Mail, um einen Termin zu vereinbaren. Einer Expertin wurde der Leitfaden bereits im Vorfeld zugesandt, damit sie sich Notizen machen konnte. Nach Bogner et al. (2014) ist das Verschicken im Vorfeld nicht problematisch, da es sich um ein Experten-Interview handelt. Die Interviews dauerten zwischen 25-40 Minuten. Die Gespräche fanden in Dialekt statt und wurden aufgezeichnet damit keine wichtigen Informationen verloren gehen.

### *5.2.4 Auswertung*

Die Interviews wurden nach den gängigen Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl (2013) transkribiert. Da es sich jedoch nicht um eine Haupterhebung handelte, wurde auf den Codierungsprozess verzichtet. Es wurde lediglich der erste Schritt der inhaltlich qualitativ strukturierten Inhaltsanalyse durchgeführt (siehe Abbildung 7). Durch die initiiierende Textarbeit wurden wichtige Stellen markiert und zu Memos verarbeitet.

### *5.2.5 Ergebnisse*

Mit Hilfe der Erfahrungen und Erkenntnissen konnten die Fragen für die halbstrukturierten Interviews mit den Schulleitungspersonen entsprechend modifiziert und optimiert werden (Anhang B). Diese Experten-Interviews halfen nochmals ein weiteres Verständnis über das Forschungsfeld zu erhalten. „Sie erhalten eine Liste, wo die Themen aufgelistet werden aber nichts Genaues. Sie werden über den Prozess informiert und ich denke das ist auch in Ordnung (Experteninterview 2, 43-44). Es tauchten neue Fragen auf, wie die Schulleitung Luuise einführt. „Das wäre vielleicht auch noch eine Frage. Wie sie die Einführung von Luuise gestaltet haben“ (Experten-Interview 1, 137-138). Oder ob Luuise den Schulleitungen einen zusätzlichen Einblick in den Unterricht gewährt. „Im Grundsatz könnte es auch in diese Richtung gehen, wie

inwiefern sie einen Einblick in den Unterricht, nebst den ordentlichen Unterrichtsbesuchen, erhalten“ (Experten-Interview 1, 67-69). Durch die Angaben, welche Antwortmöglichkeiten Schulleitungspersonen geben könnten, konnten bereits immanente Fragen formuliert werden. Um die Anonymität der Befragten zu gewährleisten wurden die Interviews rein zufällig nummeriert.

### **5.3 *Haupterhebung***

Wie in Kapitel 5 bereits begründet, wurde als Erhebungsmethode halbstrukturierte Interviews gewählt. Die Haupterhebung dient dazu, die Fragestellungen (siehe Kapitel 1.2) zu beantworten. In den nachfolgenden Kapiteln (5.3.1, 5.3.2, 5.3.3) wird die Haupterhebung detailliert erklärt.

#### *5.3.1 Das halbstrukturierte Interview*

Der Interviewleitfaden für die Befragung der Schulleitungspersonen basiert auf den Zielen der Arbeit (Kapitel 1.2) und den Experten-Interviews (Kapitel 5.2.1). Der Interviewleitfaden ist eine wichtige Komponente für die inhaltliche Strukturierung der Interviews. Sie helfen dem Interviewer den roten Faden beim Gespräch nicht zu verlieren. Während der Durchführung des Interviews, je nach Situation und Person, können einzelne Themen oder Items vom Interviewer angepasst werden (Reinders, 2005). Nach Mayring (2010) ist es dem Interviewer erlaubt, sowohl Wortlaut der Fragen zu verändern und auch zusätzliche Fragen zu stellen um nachzufragen, wenn etwas nicht verständlich vom Befragten erläutert wurde. Durch dieses Vorgehen geht ein halbstandardisiertes Interview mehr in die Tiefe als ein standardisiertes Interview. Wichtig ist jedoch, dass der dadurch entstandene Nachteil, dass die einzelnen Interviews zum Teil weniger gut miteinander vergleichbar sind, bedacht wird (Mayring, 2010).

Vor den Interviews mit Schulleitungspersonen wurde ein Pretest (Übungsinterviews) durchgeführt, um so wie Stigler und Felbinger (2005) empfehlen, die Vollständigkeit und Verständlichkeit zu prüfen.

#### *5.3.2 Leitfaden*

Der Leitfaden wurde so entworfen, um die subjektive Meinung von Schulleitungspersonen zu erfragen und um die Fragestellung der Bachelor-Thesis zu erarbeiten, so dass sie Auskunft zu der Fragestellung gibt. Der Leitfaden dient während der Befragung als Orientierungshilfe und

Erinnerungsstütze (Weichbrodt & Gentile, 2015). Die Fragen werden wertefrei und verständlich formuliert (Kremer, 2010). Für die Entwicklung des Leitfadens der halbstandardisierten Interviews wurden die Theorien aus Kapitel 4.2 und 4.3 beigezogen und die Fragestellungen „*Welchen Stellenwert hat Luuise bei der Schulleitung?*“ und „*Wie verstetigt und implementiert die Schulleitung das Luuise Weiterbildungsprojekt in den Bereichen Qualitätsmanagement, Schul-/ Unterrichts- und Personalentwicklung?*“ in verschiedene Unterfragen aufgeteilt, die nachfolgend aufgeführt werden:

- Wie nehmen die Schulleitungspersonen Luuise wahr? Sehen sie den Unterschied zwischen einer klassischen Weiterbildung und Luuise?
- Welchen Beitrag kann Luuise zur Führungsaufgabe der Schulleitungspersonen beitragen?
- Welchen Beitrag kann, aus Sicht der Schulleitung, Luuise in Bezug auf die Unterrichts- und Schulentwicklung leisten?
- Welchen Beitrag kann, aus Sicht der Schulleitung, Luuise in Bezug auf die Teamentwicklung leisten?
- Welchen Beitrag kann, aus Sicht der Schulleitung, Luuise in Bezug auf die Personalentwicklung leisten?
- Welchen Beitrag kann, aus Sicht der Schulleitung, Luuise in Bezug auf das Qualitätsmanagement leisten?
- Fühlen sich die Schulleitungspersonen von der FHNW PH gut betreut?
- Welche Wünsche und Anregungen haben die Schulleitungen zu Luuise?

Diese Fragen wurden gestellt, weil nach Flick (2012) ein halbstandardisiertes Interview zuerst in verschiedene wesentliche und thematische Bereiche gegliedert wird und zu diesen Bereichen anschliessend eine oder mehrere offene Fragen gestellt werden. Die oben erwähnten Fragen dienen dazu, den Leitfaden in verschiedene Themengebiete zu gliedern. Die Themengebiete des Leitfadens werden wie folgt erklärt:

- **Vertraulichkeitserklärung**

Vor der Tonaufnahme wird die befragte Person mündlich über die Tonaufnahme aufgeklärt. Die befragte Person erhält eine Vertraulichkeitserklärung zur Unterzeichnung (Anhang D). Das Dokument führt der befragten Person nochmals vor Augen, dass die Daten vertraulich behandelt werden und weist ebenfalls nochmals auf die Freiwilligkeit der Teilnahme hin.

- **Tätigkeit**

Fragen nach Tätigkeit und Arbeitspensum dienen dazu, den Einstieg ins Interview zu erleichtern und Informationen über das Aufgabengebiet der befragten Person zu erhalten. Diese Informationen geben Aufschluss darüber, welche Tätigkeit die Person in der Schule ausführt und wie lange sie schon als Schulleitung tätig ist. Ebenfalls wird hier auch gleich erfragt, wie lange sie schon mit Luuise arbeitet.

- **Weiterbildung/Luuise**

Fragen nach allgemeinen Erwartungen an eine Weiterbildung. Hier wird erfragt, was die Schulleitungspersonen bei einer Weiterbildung generell als wichtig betrachten. Es wird ebenfalls erfragt, ob und wie sie die Unterschiede einer klassischen Weiterbildung von Luuise wahrnehmen.

- **Einführung Luuise**

Fragen nach Erwartungen und Absichten, wie die Schulleitung das Weiterbildungsprojekt eingeführt hat. Diese Informationen geben Aufschluss darüber welche Erwartungen sie bei der Einführung hatten und wie sie die Einführung schlussendlich gestaltet haben.

- **Luuise**

Fragen in welchen Bereichen Luuise überall genutzt und integriert werden kann. Diese Kategorie beinhaltet Fragen, ob Luuise aus der Sicht der Schulleitung in die Bereiche Unterrichts- und Schulentwicklung fließt. Ebenfalls wurde hier das Element Teambildung eingebaut, da nach Rolff (2007) Schulentwicklung nur funktioniert, wenn sich darin funktionierende, miteinander kooperierende Teams befinden. Diese Annahme von Rolff basiert auf dem drei-Wege-Modell der Schulentwicklung, welches in Kapitel 4.4 erklärt wurde.

- **Schulleitung**

Fragen nach dem Nutzen von Luuise für die Schulleitung, wie Unterrichtseinblick, Information über Fortschritt von Lehrpersonen etc.

- **Implementierung von Luuise in Personalentwicklung, Schul- und Unterrichtsentwicklung und Qualitätsmanagement**

Fragen nach der Etablierung oder Verstetigung von Luuise im übergeordneten Qualitätsmanagement worunter auch die Unterrichtsentwicklung, Schulentwicklung und Personalentwicklung fällt.

- **Handlungsempfehlungen**

Fragen nach möglichen Verbesserungsvorschlägen. Bei den Handlungsempfehlungen wird erfragt, was sich die Schulleitungspersonen vor und nach dem Luuise-Zyklus noch für sich selber, wie auch für die Lehrpersonen, wünschen würden.

### 5.3.3 Durchführung

Die Schulleitungspersonen wurden per Mail kontaktiert und über die vorliegende Untersuchung informiert. Die Koordination der Interviewtermine erfolgte ebenfalls per Mail oder telefonisch. Während den Monaten März und Mai 2018 wurden neun Interviews an den verschiedenen Schulen durchgeführt.

Tabelle 1: Übersicht Interviews (eigene Darstellung)

Vorgehen	Die Interviews fanden am jeweiligen Arbeitsort der befragten Personen statt. Sie wurden mit einem Audiogerät aufgenommen.
Dauer	Im Durchschnitt 25-40 Minuten
Stichprobe (Teilnehmer)	N = 9 (2 Frauen, 7 Männer)
Funktionen der Befragten	2 Befragte = mittlere Erfahrung mit Luuise 3 Befragte = geringe Erfahrung mit Luuise 4 Befragte = viel Erfahrung mit Luuise
Standorte der Schulen	3 Schulen Kanton Baselland 6 Schulen Kanton Aargau

### Transkription

Damit das gewonnene Datenmaterial vollständig transkribiert werden konnte, wurden alle neun Interviews nach Absprache mit den befragten Personen aufgezeichnet. In einem weiteren Schritt wurden die Tonaufnahmen für die Auswertung transkribiert. Unter Transkription wird

die Verschriftlichung der gesprochenen Sprache verstanden (Mayring, 2002). Die Tonaufnahmen wurden manuell im Word transkribiert. Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl (2013) und nach Kuckartz (2014) wurden für die Verschriftlichung der Daten verwendet. Die Tonaufnahmen wurden in Satzbau und Wortwahl praktisch unverändert verschriftlicht. Da die Interviews jedoch in Dialekt geführt wurden, wurden diese um die Lesbarkeit zu verbessern, ins Schriftdeutsche umformuliert. Ebenfalls wird auf Textmerkmale wie Lachen, Räuspern und Verständnissignale wie beispielsweise „ähm“ oder „mhm“ verzichtet um den Lesefluss nicht zu beeinträchtigen. Aufgrund der Fragestellung liegt der Fokus auf den Erzählungen und den generell getätigten Aussagen. Die neun transkribierten Texte im Word wurden im Anschluss ins MaxQda übertragen. Die Software für die qualitative Datenanalyse bietet unter anderem Visualisierungsmöglichkeiten sowie diverse Tools, welche den Auswertungs- und Kategorienbildungsprozess unterstützen. Aus Gründen der Anonymität wird darauf verzichtet, die transkribierten Interviews im Anhang abzulegen.

#### **5.4 Auswertung**

Im Nachfolgenden Kapitel wird die Auswertung der Haupterhebung der qualitativen Interviews mit der computergestützten qualitativen Inhaltsanalyse erläutert.

Die qualitativ erworbenen Daten der halbstrukturierten Interviews wurden anhand der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Damit die gewonnenen qualitativen Daten inhaltsanalytisch ausgewertet werden können, wird die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse gemäss Kuckartz (2014) verwendet. Diese Basismethode kann vielseitig eingesetzt werden und zeichnet sich durch eine Mischform aus induktiv-deduktivem Vorgehen aus. In der vorliegenden Bachelor-Thesis liegt der Nutzen am Text selbst im Vordergrund. Für die Kategorienbildung steht die Identifikation von Themen und Subthemen im Zentrum. Der Fokus liegt auf den inhaltlichen Aussagen. Im Gegensatz zur evaluativen Inhaltsanalyse ist hier das Vorgehen vorwiegend hermeneutisch-interpretativ (Kuckartz, 2014).



Abbildung 7: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2014)

Die qualitativen Daten wurden mittels der Qda-Software ausgewertet. Die Auswertung gliederte sich in mehrere Phasen. Der Ablauf hat sich jedoch analog der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse gestaltet. Bereits während dem Transkribieren wurden wichtige Textpassagen gekennzeichnet und mit Hilfe von Memos Gedanken festgehalten. Vor der Entwicklung von Hauptkategorien wurden „Sets“ angelegt. Die Sets wurden aufgrund des Datensamplings entwickelt:

- Viel Erfahrung mit Luuise
- Mittlere Erfahrung mit Luuise
- Geringe Erfahrung mit Luuise

In einer weiteren Phase, werden nun anhand der transkribierten Daten erste Hauptkategorien erstellt. Das Material wird in der ersten Phase der Codierung sequentiell bearbeitet. Nachdem das erste Material grob kategorisiert wurde, werden induktiv am Datenmaterial Subkategorien gebildet. Um die Fragestellung immer weitgehend im Blick zu haben, wurden die wichtigen Hauptkategorien mit mehreren Subkategorien versehen. Durch die Spezifizierung der Kategorien in Subkategorien kommt es auch zu Überschneidungen. Dies führt zu Doppelcodierungen,

die in einer späteren Phase bei der Ergebnisauswertung wichtige Informationen liefern können. Der zweite Codierungsprozess wird in mehreren Schritten durchgeführt. Nachfolgend werden in der Tabelle 2 die Haupt- und Subkategorien, welche für die kategorienbasierte Auswertung benutzt wurden, dargestellt.

Tabelle 2: Haupt- und Subkategorien

Hauptkategorien	Subkategorien
<b>Erwartungen</b>	Erwartungen an Weiterbildungen (allgemein) Erwartungen an Luuise Erwartungen an FHNW PH
<b>Verstetigung</b>	Schulentwicklung Qualitätsmanagement Personalentwicklung Unterrichtsentwicklung
<b>Schulleitung</b>	Unterrichtseinblick Fortschritt durch Luuise LP Information Fortschritt durch Luuise Gesamtschule
<b>Einführung Luuise</b>	Transaktionale Führung Transformale Führung Unterrichtsbezogene Führung Wahrgenommene Schwierigkeiten Einführung
<b>Luuise</b>	Teamentwicklung Schulentwicklung Qualitätsentwicklung Personalentwicklung Unterrichtsentwicklung
<b>Gestaltungshinweise</b>	
<b>Genannte Schwierigkeiten</b>	Zeitaufwand LP21 Team



	Verstetigung
<b>Betreuung</b>	Schulleitung Lehrperson
<b>Genannte positive Aspekte Luise</b>	

**Erwartungen:** Die Erwartungen dienen dazu, herauszufinden, welche Erwartungen die Schulleitungen generell an eine Weiterbildung haben und wo sie Luise einordnen.

**Verstetigung:** Diese Hauptkategorie ist zentral für die Beantwortung der Fragestellung. Die Luise Weiterbildung kann nach einigen begleiteten Zyklen von der Fachhochschule, automatisiert und selbständig durchgeführt werden. Damit eine Durchführung gewährleistet ist, sollte Luise in der Unterrichts- und Schulentwicklung und im Qualitätsmanagement verstetigt werden.

**Schulleitung:** Diese Hauptkategorie wurde gebildet, um wichtige Sichtweisen und Anmerkungen von Schulleitungspersonen hervorzuheben. Da die Schulleitung für diese Arbeit zentral ist, und vor allem ihre Sichtweise, den Nutzen der sie aus der Weiterbildung ziehen, interessiert, wurde diese Kategorie gebildet.

**Einführung Luise:** Für die Fragestellung ist ebenfalls relevant, wie die Schulleitungspersonen Luise eingeführt haben. Die Einführung von Luise gibt Aufschluss über das Schulleitungshandeln und über den Führungsstil der Schulleitung. Ebenfalls wird ein Zusammenhang zwischen der Einführung von Luise und der Verstetigung erwartet.

**Luise:** Diese Kategorie wurde gebildet, um aufzuzeigen, was zum einen die Schulleitung alles mit Luise verbindet und zum anderen um mögliche Effekte aufzuzeigen, was Luise alles beinhaltet.

**Gestaltungshinweise:** Die Hauptkategorie „Gestaltungshinweise“ wurde gewählt, um konkrete Wünsche und Handlungsempfehlungen der Schulleitung zu kennzeichnen. Die Gestaltungshinweise der Schulleitung sind zentral für diese Arbeit, da sie der Praxispartnerin eventuelle Defizite aufzeigen.

**Genannte Schwierigkeiten:** Die genannten Schwierigkeiten wurden oft in Zusammenhang mit der Verstetigung genannt. Trotzdem wurde eine separate Hauptkategorie gebildet, damit sich die Schwierigkeiten klar voneinander abgrenzen lassen.

**Betreuung:** Die Hauptkategorie „Betreuung“ wurde gewählt, um in der Arbeit aufzeigen zu können, wie sich die Schulleitung von der FHNW PH betreut fühlt.

**Genannte positive Aspekte Luise:** Diese Hauptkategorie wurde am Schluss noch gewählt, da es in den Transkripten, viele positive Äusserungen zu Luise gegeben hat. Um diese am Schluss zu sammeln und der Praxispartnerin aufzuzeigen, wurde diese Kategorie gebildet.

Nach dem Codierungsprozess fand die tatsächliche Auswertung der Interviewdaten statt. Nach Kuckartz (2014) gibt es sieben Formen der Auswertung. In der vorliegenden Arbeit wurden drei Formen angewendet, auf welche nachfolgend genauer eingegangen wird:

- **Kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien**

Im Forschungsbericht werden zuerst die Ergebnisse der Hauptkategorien dargestellt. Hier liegt der Fokus auf der Frage, was die Befragten zu dem Thema alles geäußert haben. Ebenfalls wird darauf eingegangen, was die befragten Personen am Rande geäußert haben. Dieser Teil der Auswertung ist beschreibend und sollte in einer nachvollziehbaren Reihenfolge der Kategorien verfasst werden.

- **Analyse der Zusammenhänge innerhalb einer Hauptkategorie**

Relevant sind die Zusammenhänge innerhalb einer Hauptkategorie zwischen den Subkategorien. In diesem Schritt wird erörtert, welche Subkategorien innerhalb einer Hauptkategorie häufig zusammen, nur selten oder gar nicht gemeinsam genannt werden. Ebenfalls wird darauf geachtet ob sich Muster (Themencluster) ergeben.

- **Analyse der Zusammenhänge zwischen Kategorien**

Bei der Analyse zwischen den Hauptkategorien kann ausgedehnter nach Zusammenhängen gesucht werden. In einem ersten Schritt wird der Zusammenhang zwischen zwei

Hauptkategorien untersucht, wie beispielsweise zwischen „Verstetigung“ und „genannte Schwierigkeiten“. Nach diesem Schritt kann ebenfalls der komplexe Zusammenhang mehrerer Kategorien betrachtet werden.

## **6 Ergebnispräsentation**

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse präsentiert.

### ***6.1 Kategorienbasierte Auswertung und Ergebnisdarstellung***

In diesem Unterkapitel wird auf die Auswertung, Analyse und Ergebnisdarstellung eingegangen.

#### ***6.1.1 Erstanalyse anhand des Code-Matrix-Browser***

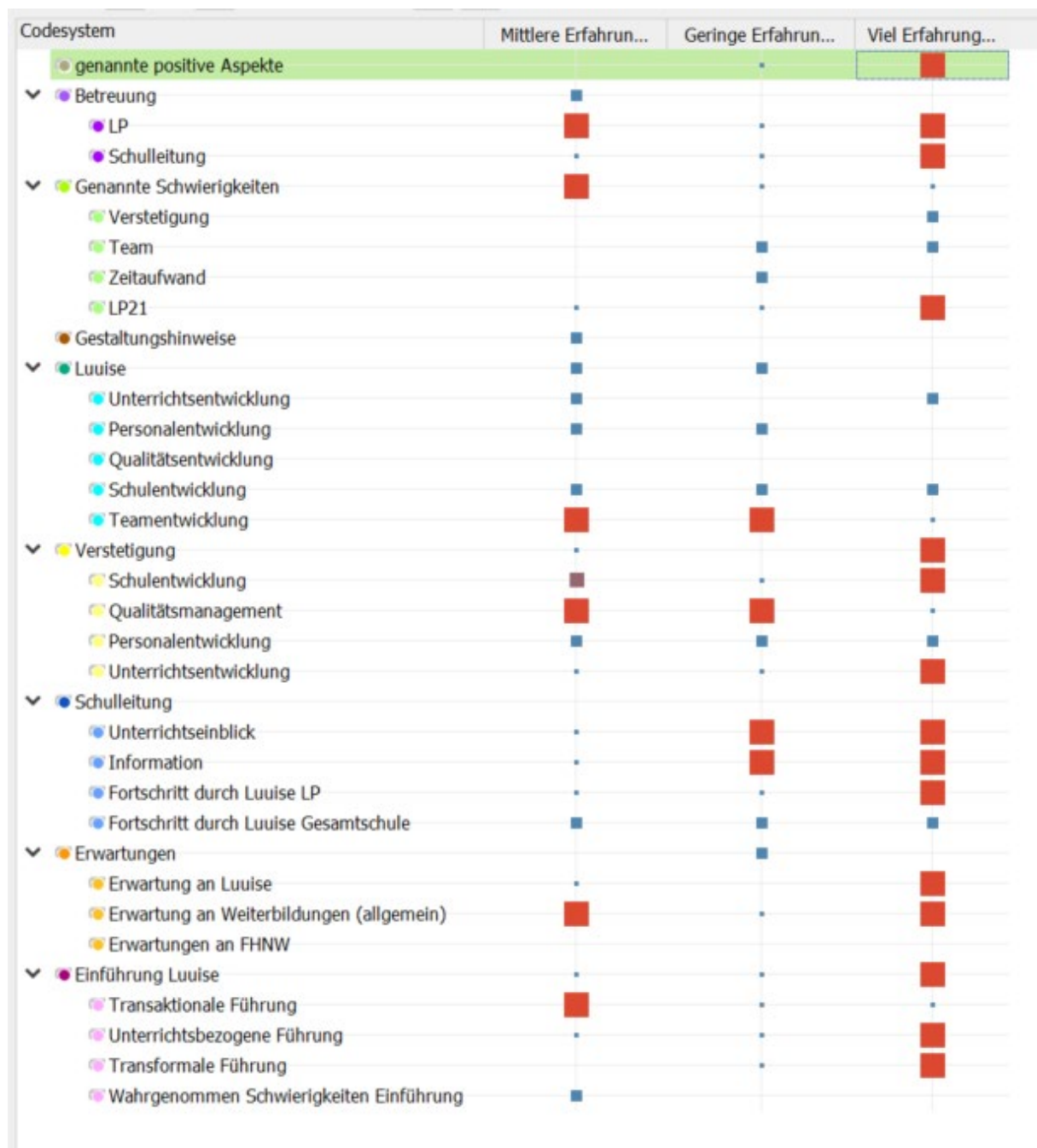


Abbildung 8: Auszug Code-Matrix- Browser

Durch den Code-Matrix-Browser können bereits einige Unterschiede zwischen den „Sets“ viel, mittlere und geringe Erfahrung mit Luise ersichtlich gemacht werden. Es ist jedoch wichtig zu erwähnen, dass hier nur die Quantität der Aussagen im Vordergrund steht und nicht die Interpretation der einzelnen Aussagen. Dieser Schritt erfolgt in den nächsten drei Kapiteln durch die kategorienbasierte Auswertung. Ebenfalls ist die Quantität der Aussagen nicht negativ oder positiv zu werten. Auffällig ist, dass sich die „Sets“ stark unterscheiden. Und sich ausser der Tatsache, dass sich die Schulleitungen mit viel Erfahrung am ausführlichsten geäußert

haben, kein stringentes Muster erkennen lässt. Dies lässt sich jedoch damit erklären, dass diese Personen auf mehr Erfahrung zurückgreifen können. Ebenfalls aus der Grafik geht hervor, dass die Verstetigung von Luuise in der Personalentwicklung jeweils bei allen drei „Sets“ gleich ist. Das heisst, dass alle Schulleitungen unabhängig wie ihre Erfahrungen mit Luuise sind, wenig zum Thema Personalentwicklung geäussert haben. Im Gegensatz zur Schulentwicklung, wo ersichtlich ist, dass die Äusserungen abnehmen, desto weniger Erfahrung die Schulleitung mit Luuise hat. Aus der Abbildung 8 ist ebenfalls zu entnehmen, dass sich die Schulleitung zur Thematik Schulentwicklung der Hauptkategorie „Luuise“ in gleichem Mass äussert. Das gleiche gilt für die Subkategorie „Fortschritt durch Luuise“; hier fällt die Ausführlichkeit der Antworten ebenfalls nicht auf den Erfahrungsschatz zurück.

### *6.1.2 Kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien und Themenmatrix*

In diesem Kapitel erfolgt nun die Zusammenfassung der Kategorien analog der Kategorienbasierten Auswertung nach Kuckartz (2014). Die Reihenfolge der Hauptkategorien wurde im Hinblick auf die beiden Fragestellungen gestaltet. Die ersten drei Hauptkategorien werden zur ersten Beantwortung der Fragestellung hinzugezogen. Die darauffolgenden Kategorien dienen eher der Beantwortung der zweiten Fragestellung. Um die Anonymität der Befragten zu gewährleisten wurden die Interviews rein zufällig nummeriert.

### **Erwartungen**

Bei den Befragten wurde in Bezug auf die Erwartungen an eine Weiterbildung der Praxisbezug angegeben. „Weiterbildungen bringen dann am Meisten etwas, wenn sie sich auch mit momentan beschäftigten Themen auseinandersetzt. Wenn es irgendetwas mit der Praxis zu tun hat“ (Interview 1, 7-8). Es wird ebenfalls erwähnt, dass Luuise genau dieser Praxisrelevanz entspricht. „Der Praxisbezug hat Luuise aus unserer Sicht auch. Mit der Knacknuss kann man selber wählen und selber einsteigen und dies bearbeiten. Das ist ein wesentlicher Unterschied zu einer anderen Weiterbildung“ (Interview 4, 9-10). Den Schulleitungspersonen ist der Unterschied zwischen Luuise und klassischen Weiterbildungen bewusst. Die Erwartungen an Weiterbildungen generell trifft auch auf Luuise zu. „Meine Erwartungen waren ganz klar, das „Lernen sichtbar machen“ und der evaluative Ansatz, dass es die Lehrer in eine Reflexion bringt und auch die Schüler eine gewisse Verantwortung wahrnehmen. Ganz konkret im direkten Unterricht. Darum habe ich dies auch gewählt“ (Interview 3, 14-15).

## **Betreuung**

Die Befragten fühlen sich gut von den Luuise Coaches betreut. Sie schätzen die Art der Betreuung von der Fachhochschule. Das Wissen darüber, dass sie sich immer melden und mit einer zeitnahen Antwort rechnen können, wird ebenfalls sehr geschätzt. „Eigentlich gut, ich weiss, dass ich mich jederzeit melden kann, wenn ich Probleme hätte und würde sicherlich sehr schnell eine Antwort erhalten“ (Interview 1, 64-65).

## **Schulleitung**

Die Schulleitung erhält durch Luuise einen zusätzlichen Einblick in die Unterrichtstätigkeit der Lehrpersonen. „Ja natürlich, man hört von den Schwierigkeiten, einer Knacknuss. Man vernimmt als Schulleitung, ah das und das ist das Problem“ (Interview 6, 71-72). Ebenfalls wird es sehr geschätzt, dass die Schulleitung durch die FHNW PH regelmässig informiert wird. Durch den Präsentationsanlass erhalten die Schulleitungspersonen nochmals Informationen über die Vorgehens- und Arbeitsweise der Lehrpersonen. „Ich habe sicherlich auch einen Nutzen in dem Sinn, dass die Schwierigkeiten im Unterricht ganz offen thematisiert werden“ (Interview 1, 35-36).

## **Einführung Luuise**

Die Einführung von Luuise wird von jeder Schule unterschiedlich gestaltet. Dies hängt zum einen stark vom Führungsstil oder von der Grösse der Schule ab. Die Einführung wurde zum Teil so gestaltet, dass die Lehrpersonen nach der Einführung von Luuise entscheiden durften, ob sie bei Luuise dabei sein möchten oder nicht. „Ich habe dann einen Luuise-Coach eingeladen, welcher das Luuise Projekt präsentiert hat. LP hatten auch die Möglichkeit dies zu wählen. Sie mussten nicht, sie konnten wählen, was sie in ihrer Entwicklung fördert“ (Interview 9, 26-28).

Zum Teil wird Luuise als Wahlpflichtweiterbildung eingeführt. Dieser Führungsstil überlässt den Lehrpersonen die Wahl zwischen Luuise und einer anderen Weiterbildung. „Wir machen das jedes Jahr wieder und im Vorfeld schaut man, was will man dieses Jahr machen. Luuise oder Hospitationen? Und wir fragen dies jedes Mal, gehen wir zurück zu den Hospitationen oder bleiben wir beim Luuiseprojekt“ (Interview 1, 28-30).

Zum Teil ist es jedoch auch für das ganze Kollegium obligatorisch. „Das ist ein sehr gewagtes Unternehmen. Ist auch nicht jede Schule gleich. Das war jetzt hier möglich. Ich habe nachher einfach gesagt, ich finde, dass es sehr nahe an der Praxis ist und nach zwei Jahren machen wir

eine Evaluation, ob wir Luuise behalten oder nicht. Luuise muss sich selber überzeugen“ (Interview 6, 33, 34,38). Es wurden jedoch auch diverse Schwierigkeiten bei der Einführung wahrgenommen. Zum einen war es schwierig, alle Lehrpersonen für das Weiterbildungsprojekt zu begeistern.

### **Luuise**

Die Schulleitungspersonen waren alle der Ansicht, dass Luuise einen teambildenden Aspekt hat. „Durch die Zusammenarbeit im Tandem oder beim Präsentationsanlass. Da sind auch verschiedene LP miteinander unterwegs und das hat einen teambildenden Aspekt“ (Interview 2, 41-42).

Die offene Haltung gegenüber Fehlern fördert die Fehlerkultur und die kollegiale Beratung. Durch die besuchte Weiterbildung der Lehrpersonen wird Unterrichtsentwicklung gemacht.

Den Schulleitungspersonen ist bewusst, dass Luuise die Unterrichtsentwicklung fördert. „Wie kann man Lehrpersonen motivieren, ihren Unterricht nachhaltig zu entwickeln. Da ist Luuise ein Instrument, eine Möglichkeit, wo sie zuerst ihre Hemmschwelle abbauen müssen, dass es Unterrichtsentwicklung ist. Manchmal haben die Lehrpersonen Mühe mit Unterrichtsentwicklung. Aber mit Luuise funktioniert es dann doch und die Lehrpersonen haben Freude daran gehabt“ (Interview 9, 15-19). Luuise trägt ebenfalls zur Schulentwicklung und Qualitätsentwicklung bei. Luuise wird von der Schulleitung im Bereich Personalentwicklung jedoch wenig genutzt. Dies wird jedoch von den befragten Schulleitungspersonen sehr unterschiedlich gehandhabt. Dennoch wird Luuise im Zusammenhang mit Personalentwicklung wenig wahrgenommen „Ich habe es noch nie verknüpft. Ist mir jetzt noch nie in den Sinn gekommen, aber das wäre eine Idee“ (Interview 9, 69-70).

### **Verstetigung**

Die Schulleitung hat überwiegend den Wunsch, Luuise im Qualitätsmanagement zu verorten. „Es ist jetzt verortet. Es ist so, nach den zwei Jahren hat man eine kleine Evaluation gemacht, nicht schriftlich, sondern mündlich. Nach dieser Rückmeldung habe ich nachher entschieden, dass man die nächsten drei Jahre noch jeweils drei Durchgänge obligatorisch jede LP durchmachen. Ich möchte, dass es nicht in die Vergessenheit gerät, sondern dass eine Übung entsteht. Zum anderen ein Ideenschatz erarbeitet wird“ (Interview 6, 82-86).

Die Schulleitung möchte Luuise ebenfalls mit der Schulentwicklung verstetigen. „Das ist natürlich auch Schulentwicklung. Wir sind eine grosse Schule. Und wenn wir dies über alle Schulen machen, ist es schon auch Schulentwicklung, da wir das alle machen“ (Interview 2, 67-69).

### **Gestaltungshinweise**

Die Befragten haben angegeben, dass sie sich mehr Unterstützung bei der Einführung neuer Lehrpersonen bei Luise wünschen würden. „Wenn neue Lehrpersonen in ein Team kommen, welches Luise schon kennt, besteht eine Unsicherheit, wie man die neuen Lehrpersonen mitziehen kann.“ Es ist ein bisschen die Frage wie ich umgehen muss, wenn ich neue LP habe. Das habe ich mir noch gar nicht überlegt. Dort ist die Frage ob ein kleines Buch hilfreich wäre. Ich nehme an, so kann man Luise vermitteln“ (Interview 6, 102-104). Die Schulleitung würde sich ein einfaches Einführungsinstrument, wie ein Einführungsbuch wünschen. „Oder auch ein Movie oder ein Tutorial. Die Einführungsveranstaltung von einem Luise-Coach online auf einem Video. Es kostet halt mal nur wenig, also so eine Unkostenentschädigung. Also quasi schau das Tutorial an und zahle dann 200 CHF und dann wird es niederschwellig.“ (Interview 5, 36-40).

### **Genannte Schwierigkeiten**

Es wurden diverse Schwierigkeiten genannt. Eine Schwierigkeit die oft erwähnt wurde, ist Luise in Zusammenhang mit dem Lehrplan 21. Die Einführung des Lehrplan 21 nimmt viele zeitliche Ressourcen in Anspruch, dadurch besteht die Befürchtung, dass man Luise nicht mehr gleich weiterziehen kann. Da als Schwierigkeit bei Luise auch oft der grosse zeitliche Aufwand erwähnt wurde, könnte dies ein Problem darstellen. „Die einzige Schwierigkeit, dass vielleicht die neuen LP nicht mitmachen wollen, dass die einfach sagen, es ist mir im Moment zu viel. Es sind viele Leute die neu ab Semi sind und sagen, es ist mir zu viel“ (Interview 8, 86-69). Eine weitere genannte Schwierigkeit ist die Fluktuation des Lehrerkollegiums. Durch die Fluktuation geht Wissen über Luise verloren und neue Lehrpersonen müssen wieder neu eingeführt werden. „Dann muss man wieder einen Präzianlass machen und ich muss wieder Zeit investieren“ (Interview 5, 26-27). Ich möchte es gerne machen und weiterziehen aber wenn ich dann jedes Mal von vorne anfangen muss ist es eben blöde dies nachhaltig zu haben“ (Interview 5, 39-40).

### **Genannte positive Aspekte**

Es wurden sehr viele positive Aspekte über Luise genannt. Die Schulleitung ist mit der Fachhochschule und den Luise-Coaches sehr zufrieden.

„Ich weiss nicht, ob wir Glück gehabt haben. Und wir haben es extrem gutgehabt und haben es immer noch sehr gut. Für mich ist die Qualität entscheidend, aber die stimmt“ (Interview 2, 80-82 + 84). Ebenfalls wurde erwähnt, dass obwohl manchmal die Betreuung der Luise-Coaches



wechselt, die Qualität immer bestehen bleibt. Luuise wird geschätzt und der Nutzen von Luuise ist der Schulleitung klar. „Jeder der so ein Kurs gemacht hat und so eine Präsentation ansieht oder macht, sagt das hat mir etwas gebracht“ (Interview 4, 146-147).

Tabelle 3: Themenmatrix Kategorienbasiert

Kategorien	Kategorienbasierte Zusammenfassung
<b>Erwartungen</b> <i>Erwartung an Weiterbildung</i> <i>Erwartung an Luuise</i> <i>Erwartung an FHNW PH</i>	Praxisbezug als zentrale Erwartung an allg. Weiterbildung und Luuise. Die Schulleitung erwartet ebenfalls, dass der Unterricht nachhaltig verbessert wird (Unterrichtsentwicklung).
<b>Verstetigung</b> Schulentwicklung Qualitätsmanagement Personalentwicklung Unterrichtsentwicklung	Fest in Qualitätsmanagement integriert, fester Abschnitt in Mitarbeitendengespräch, Wunsch und Absicht Luuise in Unterrichts- und Schulentwicklung zu verstetigen.
<b>Schulleitung</b> Unterrichtseinblick Fortschritt durch Luuise LP Information Fortschritt durch Luuise Gesamtschule	Die Lehrpersonen werden nochmals von einer anderen Seite kennengelernt. Die Schulleitung wird regelmässig über den Fortschritt der LP informiert. Die LP profitieren von der gegenseitigen kollegialen Beratung, die Selbstreflexion der LP wird erhöht.
<b>Einführung Luuise</b> Transaktionale Führung Transformale Führung Unterrichtsbezogene Führung Wahrgenommene Schwierigkeiten Einführung	Die Einführung obligatorisch, freiwillig und Wahlpflicht. Einführung je nach Führungsstil unterschiedlich.
<b>Luuise</b> Teamentwicklung Schulentwicklung Personalentwicklung Unterrichtsentwicklung	Teambildender Aspekt, Unterricht wird nachhaltig verbessert, Schulentwicklung durch Präsentationsanlass, Personalentwicklung teilweise durch Mitarbeitendengesprächen über Luuise.

<b>Gestaltungshinweise</b>	Eine light Version welche günstiger ist, eine Broschüre für die Einführung von LP, Tutorials, weniger wissenschaftlich um mehr LP zu begeistern.
<b>Genannte Schwierigkeiten</b> Zeitaufwand LP21 Team Verstetigung	Schulanfang (grosse Arbeitsbelastung), Einführung LP21, Rivalitäten im Team, Verstetigung aufgrund von Zeitmangel.
<b>Betreuung</b> Schulleitung LP	Zuverlässig, schnelle Rückmeldung, kompetente Beratung.
<b>Genannte positive Aspekte</b> <b>Luise</b>	Qualität stimmt ab, grosser Nutzen für LP und SL.

### 6.1.3 Analyse der Zusammenhänge zwischen den Subkategorien einer Hauptkategorie

Nachfolgend werden die Subkategorien näher betrachtet und gegenübergestellt. Es werden nur die Subkategorien einer Hauptkategorie erläutert, welche Zusammenhänge in Bezug auf Fragestellungen aufweisen.

## **Genannte Schwierigkeiten**

Es ist auffällig, dass die Schwierigkeit, Luuise zu verstetigen, oft mit den Subkategorien „Zeitaufwand“ und „Lehrplan 21“ zusammenhängt. Wie schon erwähnt, ist der Zeitaufwand ein erheblicher Faktor, der die Verstetigung von Luuise erschwert. Die Einführung des Lehrplan 21 führt zu einem erheblichen Zeitaufwand für Lehrpersonen und Schulleitung.

## **Luuise**

Die Unterrichts- und Schulentwicklung wird mit Luuise von der Schulleitung stark in Verbindung gebracht. Durch die Bearbeitung der Knacknuss der Lehrpersonen wird der Unterricht nachhaltig verbessert, was zu einer Unterrichtsentwicklung führt. Durch den Präsentationsanlass wird ebenfalls Schulentwicklung betrieben. Die Subkategorien „Unterrichtsentwicklung“ und „Teamentwicklung“ werden von den Schulleitungspersonen oft in Zusammenhang gebracht. Da die Lehrpersonen zum Teil in Tandems arbeiten und gemeinsam ihren Unterricht nachhaltig verbessern, wird auch die Teamentwicklung gefördert. Gemeinsam an einem Projekt zu arbeiten fördert die Zusammenarbeit im Lehrerkollegium. Ebenfalls werden die Subkategorien „Unterrichtsentwicklung“, „Schulentwicklung“ und „Qualitätsmanagement“ von den Schulleitungspersonen oft in Zusammenhang gebracht. Wenn die Unterrichtqualität durch Unterrichtsentwicklung und die Qualität der Schule durch Schulentwicklung steigt, hat es automatisch einen Einfluss auf das Qualitätsmanagement.

## **Verstetigung**

Die Schulleitung möchte Luuise grundsätzlich in den Bereichen, Unterrichts- und Schulentwicklung, Personalentwicklung und Qualitätsmanagement verstetigen. Auffällig ist, dass die Schulleitung Luuise überwiegend mit den Subkategorien „Unterrichtsentwicklung“ und „Schulentwicklung“ in Zusammenhang setzt und dies gemeinsam verstetigen möchte. Die Verstetigung im Bereich Unterrichts- und Schulentwicklung funktioniert zum Teil gut und es hat sich bereits ein gewisser Automatismus eingestellt. „Ich habe auch bemerkt, gewisse LP machen ein Projekt und sagen nicht sie machen Luuise aber eigentlich machen sie Luuise. Es ist vielleicht so eine Leitform draus geworden, sie gehen es an, wie als eine Knacknuss aber nicht mehr so Schritt für Schritt“ (Interview 4, 38-43).

## **Einführung Luise**

Es werden Zusammenhänge zwischen den Subkategorien „Wahrgenommene Schwierigkeiten“, „Transaktionale- und Transformaler Führung“ und „Unterrichtsbezogener Führung“ gesehen. Wie die Einführung gestaltet wird, hängt stark vom Führungsstil ab. Dies kann zu Schwierigkeiten führen, da sich die Lehrpersonen in die Weiterbildung gedrängt fühlen und dann nicht mehr offen für einen weiteren Zyklus sind.

## **Schulleitung**

Die Subkategorien „Unterrichtseinblick“ und „Information“ hängen damit zusammen, dass die Schulleitung über den Verlauf der Weiterbildung informiert werden und wissen, was die Lehrperson für eine Knacknuss bearbeitet. Dadurch erhält sie Informationen, welche ihr einen weiteren Einblick in die Unterrichtstätigkeit gibt. „Das Schöne ist, dass Unterrichtsbesuche auch recht zeitintensiv sind, so hat man mit weniger Zeit einen grossen Einblick. Man erhält von allen recht schnell einen Einblick (Interview 7, 52-53).

### *6.1.4 Analyse der Zusammenhänge zwischen den Kategorien*

In diesem Kapitel werden die verschiedenen Haupt- und Subkategorien miteinander verglichen und einander gegenübergestellt.

Um den Fragestellungen der Untersuchung auf den Grund zu gehen, wurden vor allem Themen bezüglich der Einführung, Verstetigung und Schulleitung und genannte Schwierigkeiten näher herangezogen

## **Luise und genannte Schwierigkeiten**

Je nach Schule gestaltet sich die Rekrutierung für die Teilnahme der Lehrpersonen als schwierig. „Momentan haben wir nur noch etwa zwei oder drei Personen welche Luise machen. Und wie es nächstes Jahr läuft wissen wir noch nicht. Weil jetzt mit dem Lehrplan 21, die nächsten zwei bis drei Jahre, sind wir ausgelastet“ (Interview 4, 45-46). Im Zusammenhang mit dem Lehrplan 21, welcher eingeführt wird, ist nicht klar, in wie weit Luise noch weitergezogen werden kann. Vorallem bei den Schulen, welche Mühe haben, genügend Lehrpersonen für Luise zu gewinnen.

### **Genannte Schwierigkeiten und Verstetigung**

In beiden Kategorien ist auffällig, dass die genannten Schwierigkeiten oft dazu führen, dass die Verstetigung nicht optimal funktioniert. Genannte Schwierigkeiten im Zusammenhang mit Zeitaufwand wurde von Befragten oft als Grund genannt, dass die Verstetigung in der Schul- und Unterrichtsentwicklung noch nicht erfolgt ist. „Ja eigentlich sehr gerne, bei uns ist einfach die liebe Zeit das Problem“ (Interview 1, 44). Die Befragten äusserten den Wunsch, Luuise mit Schul- und Unterrichtsentwicklung zu verstetigen.

### **Erwartungen und Luuise**

Die Erwartungen an Luuise haben einen starken Zusammenhang damit, wie die Schulleitung Luuise wahrnimmt.

Befragte, welche von der Weiterbildung erwarten, dass Luuise nützlich für die Teambildung ist, nutzen Luuise auch gezielt für dieses Vorhaben. Ebenfalls die Erwartung, dass Luuise den Unterricht nachhaltig verbessert, hängt stark mit dem Thema Unterrichtsentwicklung zusammen. Zum einen wird erwartet, dass Luuise das Element Unterrichtsentwicklung beinhaltet und zum anderen besteht auch der Wunsch, Luuise mit Unterrichtsentwicklung zu verknüpfen.

### **Schulleitung und Luuise und Betreuung**

Die Schulleitung fühlt sich von der Fachhochschule und von den Luuise-Coaches gut betreut. Es wird sehr geschätzt, dass bei Schwierigkeiten oder Fragen, seitens der Fachhochschule schnell eine Antwort kommt. Die Schulleitung wird von den Luuise-Coaches betreut und es werden auch Ratschläge gegeben, welche von der Schulleitung überwiegend geschätzt und angenommen werden. Die Luuise-Coaches beraten die Schulleitung auch zur Einführung von Luuise und zur Verstetigung. „Wir haben mal geschrieben, in der ersten Fassung innerhalb von 5 Jahren sollte jede Lehrperson ein Luuise Projekt durchführen. Jedoch wurde uns von der Seite der FH davon abgeraten. Roland Härrri hat uns das absolut nicht empfohlen. Das war eine Idee, das haben wir nicht durchgezogen, da wir die Leute in die Weiterbildung drängen hätten müssen. Das entspricht auch nicht der Philosophie von Luuise“ (Interview 4, 125-133).

### **Verstetigung und Schulleitung**

Die Schulleitung hat generell eine positive Einstellung gegenüber Luuise und findet es eine sinnvolle und wirkungsvolle Weiterbildung für das Lehrerteam und die Gesamtschule. Sie sehen einen Fortschritt auf Ebene der Lehrpersonen in dem Luuise die Selbstreflexion, die kollegiale Beratung und den Unterricht nachhaltig verbessert. Sie sehen jedoch auch den Nutzen für

die Schule, da es einen teambildenden Aspekt hat und somit auch in der Teamentwicklung oder für den Zusammenschluss neuer Schulhäuser nützlich ist. „Absolut, also da hatte ich jetzt bei-des. Habe ich erstens Teambildungen gewollt. Und Luuise war sehr teambildend. Es gibt nach-her eine Vielfalt, die man steuern muss, ist jedoch sehr nützlich für Team Entwicklung“ (Inter-view 9, 78-80). Eine Schwierigkeit bei der Verstetigung sieht die Schulleitung bei Luuise selbst. Die Schulleitung hat den Wunsch, Luuise zu Verstetigen. „Also die Forschung hat fast zu fest dominiert, war zu fest verknüpft worden. Das ging den LP zu weit. Mich selber hat das sehr interessiert aber für die LP wäre es besser, wenn man es von der Forschung etwas abnabelt. Wahrscheinlich etwas lockerer durchführen“ (Interview 4, 118-122).

### **Genannte Schwierigkeiten und positive Aspekte**

Wie schon mehrmals erwähnt, ist eine genannte Schwierigkeit von Luuise der Zeitaufwand. Stellt man jedoch die Kategorien „genannte Schwierigkeiten“ und „positive Aspekte“ gegen-über, lässt sich nicht eine ganzheitliche Übereinstimmung der Meinungen finden. Luuise wird beispielsweise von gewissen Schulleitungspersonen als zeitaufwendig wahrgenommen. Auf der anderen Seite sehen gewisse Schulleitungspersonen Luuise als weniger zeitaufwendig als andere Weiterbildungen. Begründungen hierfür sind, dass Luuise so einen hohen Praxisanteil hat und Luuise somit in die Unterrichtstätigkeit einfließt.

## **7 Diskussion**

Es folgt eine Darstellung der Ergebnisse aus den halbstandardisierten Interviews, welche analog des Aufbaus des Leitfadens in Kapitel 5.2.3 dargestellt wird.

### **Luuise**

Die Schulleitung sieht Luuise als geeignetes Instrument um Unterrichts- und Schulentwicklung zu betreiben. Ebenfalls schätzen sie Luuise, da es einen teambildenden Aspekt hat.

### **Schulleitung**

Die Schulleitung fühlt sich grundsätzlich gut von der Fachhochschule betreut. Sie schätzen die Zusammenarbeit mit den Luuise-Coaches und nehmen diese als sehr kompetent wahr. Luuise hat bei der Schulleitung einen hohen Stellenwert, da sie als eine sinnvolle und effektive Wei-terbildung betrachtet wird.

## **Weiterbildung/Luise**

Die Erwartungen an Weiterbildungen wird von allen Schulleitungspersonen, vor allem der Praxisbezug, als sehr wichtig erachtet. Genau diese Eigenschaft wird gesamthaft als sehr positiv bei Luise wahrgenommen. Als Unterschied zwischen einer herkömmlichen Weiterbildung und Luise wird vor allem der hohe Praxisbezug und die Betreuung durch Fachpersonen angesehen. „Der Praxisbezug hat es aus unserer Sicht auch. Ein wesentlicher Unterschied zu anderen WB ist sicherlich auch die Begleitung durch Fachpersonen“ (Interview 4, 9-11).

## **Einführung Luise**

Die Einführung wird unterschiedlich gestaltet. In den Befragungen ging hervor, dass sich die Einführung auf drei unterschiedliche Vorgehensweisen beschränken lässt. Die Einführung wird entweder freiwillig, als Wahlpflicht (Auswahl zwischen zwei WB) oder obligatorisch gestaltet. Wie die Einführung gestaltet wird, widerspiegelt den Führungsstil der Schulleitung. Es ist jedoch wichtig, den Führungsstil überwiegend im Kontext mit der Weiterbildung zu betrachten. In dieser Arbeit wird nicht über den Führungsstil generell geschrieben. Die Einführung, welche auf freiwilliger Basis basiert, widerspiegelt die unterrichtsbezogene Führung. Hattie (2013, S. 99) beschreibt unterrichtsbezogene Führung wie folgt: „Führungsstil von Schulleitenden, die ihren Hauptschwerpunkt auf die Schaffung eines störungsfreien Lernklimas, auf ein System klarer Lehrziele und auf hohe Erwartungen an Lehrpersonen und Lernende richtet“.

Weil die Lehrpersonen selbst entscheiden dürfen, welche Weiterbildung sie besuchen möchten, hat die Schulleitung hohe Erwartungen an die Lehrpersonen. Es wird von den Lehrpersonen erwartet, dass sie über eine hohe Selbstreflexion verfügen und selber wahrnehmen können, welche Weiterbildung für sie geeignet ist.

Die Einführung, welche als Wahlpflicht-Weiterbildung eingeführt wird, widerspiegelt zum Teil die transformale Führung. „Genau in den Sommerferien habe ich diese Broschüre in die Hand bekommen habe diese studiert und bin auf Anhieb begeistert gewesen. Ich habe das dem Lehrerkollegium vorgestellt und zu meiner Freude und zu meinem Erstaunen hat dann das ganze Kollegium mitgemacht“ (Interview 8, 3-5). Hattie (2013) bezeichnet die transformale Führung von Schulleitenden, als einen Führungsstil, wo Lehrpersonen stark einbezogen werden, damit sie zu einem Wertebewusstsein inspiriert werden, ihre Selbstverpflichtung erhöht wird und die Lehrpersonen zusammenarbeiten, um Herausforderungen zu überwinden und somit ehrgeizige Ziele erreichen.

Die obligatorische Einführung widerspiegelt den transaktionalen Führungsstil. Die Lehrpersonen müssen sich den Wünschen der Schulleitung anpassen. „Ich habe nachher einfach gesagt, ich finde, dass ich diese WB einführen möchte, da es sehr nahe an der Praxis ist“ (Interview 6, 36-37). Nach Siebert (2005) ist ein Merkmal der transaktionalen Führung, dass der Vorgesetzte die Geführten damit motiviert, indem er seine eigenen Wünsche äussert.

Laut Harazd (2010) ist die Kooperation in den Schulen hoch, wo transformationale oder unterrichtsbezogene Führung betrieben wird. Ausserdem ist ein grösseres Innovationsverhalten vorhanden und ein stärkeres affektives Commitment an die Organisation Schule. Es wird ebenfalls eine bessere Unterrichtsqualität wahrgenommen. Trotz der unterschiedlichen Führungsstilen, lässt sich kein Zusammenhang zwischen dem Führungsstil und den Verstetigungen finden. Interessant ist, dass auch bei der obligatorischen Einführung (transaktionaler Führungsstil) die Einführung gelungen ist und die Lehrpersonen motiviert sind Luuise weiter zu führen.

### **Implementierung von Luuise in Personalentwicklung, Schul- und Unterrichtsentwicklung und Qualitätsmanagement**

Nach Härri und Odermatt (2017) ist ein wichtiger Punkt für die Verstetigung von Luuise ein überzeugendes Statement von der Schulleitung zur evidenzbasierten Unterrichtsentwicklung. Die Schulleitungen sind sich alle einig, dass sich Luuise gut mit Unterrichts- und Schulentwicklung verknüpfen lässt und sind davon überzeugt, dass Luuise den Unterricht nachhaltig verbessert (Unterrichtsentwicklung). Dadurch ist eine wichtige Komponente, welche für das Gelingen der Verstetigung von Luuise von zentraler Bedeutung ist, erfüllt. Unterrichtsentwicklung kann laut Rolff (2007) durch Methodentrainings (Arbeits- und Lerntechniken) und in unterrichtsbezogener Teamarbeit gemacht werden. Luuise bietet genau diesen Ansatz mit der kollegialen Beratung und den professionellen Lerngemeinschaften. Die Schulleitung sieht ebenfalls genau diese Themen von Luuise als hilfreich, Unterrichtsentwicklung zu betreiben. „Der grosse Vorteil ist, dass der Austausch unter den LP viel stärker stattfindet. Dass man einander berätet und diskutiert und auch hört, dass andere auch Probleme haben, dass auf dieser Ebene ein Austausch stattfindet, finde ich eine tolle Sache“ (Interview 8, 11-13). Gründe für eine mangelnde Verstetigung sind aus Sicht der Schulleitung fehlende, zeitliche Ressourcen. Wie in Kapitel 4.1.1 bereits erwähnt, wird nach Schwarz (2013) viel Zeit in administrative und pädagogische Aufgaben investiert, was die Schulleitung daran hindert, Personal- und Unterrichtsentwicklung zu betreiben. Von zwei Schulleitungen wurde jedoch als sehr positiv bewertet, dass



die Lehrpersonen selbständig Unterrichtsentwicklung betreiben, ohne dass sie einen Mehraufwand haben. „Man weiss, sie sind dran, sie machen etwas und sind nicht alleine, sie sind begleitet und in guten Händen. Für mich sehr praktisch. Da ich auch wenig Zeit habe“ (Interview 9, 61-63). Trotzdem zeigen sich bei der Verstetigung der Unterrichts- und Schulentwicklung diverse Unterschiede. An gewissen Schulen ist Luuise bereits verstetigt. Nach Rolff (2007) betrifft Unterrichtsentwicklung die ganze Schule. Von den Schulleitungen wurde als Schwierigkeit der Lehrplan 21 genannt. Die Schulleitungen wissen noch nicht wie sie Luuise mit dem Lehrplan 21 weiterziehen können. „Ich bemerke einfach wegen dem LP21 gibt es nun für mich ein neues Schwergewicht. Ich weiss nicht, wie man Luuise dort reinpacken kann. Man will von uns, der Schulleitungen, ein Konzept. Man will die Weiterbildung ganz stark auf LP21 ausgerichtet. Ich weiss jetzt nicht, welchen Platz Luuise hat, das ist für mich jetzt spannend, wie kann ich dies nun verknüpfen“ (Interview 9, 46-49). Zieht man das drei-Wege-Modell der Schulentwicklung nach Rolff (2007) in Betracht, gehören die Elemente Personalentwicklung und Unterrichtsentwicklung zur Schulentwicklung. Rolff (2007) geht sogar noch weiter und besagt, dass es ohne Unterrichtsentwicklung und Personalentwicklung keine Schulentwicklung gibt. Die Schulleitungen nutzen Luuise nur bedingt für die Personalentwicklung. Einige Befragte erwähnen Luuise in Zusammenhang mit dem Mitarbeitendengespräch. Trotzdem wird Luuise und Personalentwicklung von der Schulleitung wenig genutzt. Auch nach Trachsler (2004) wird Personalentwicklung von Schulleitungen wenig eingesetzt. Obwohl es von zentraler Bedeutung für die Lehrpersonen und Weiterbildungen ist. Trachsler (2004) sieht ebenfalls die Belastung von administrativen Aufgaben der Schulleitung als möglicher Grund. Rolff (2007) schenkt professionellen Lerngemeinschaften besondere Aufmerksamkeit. Nach Rolff (2006) eignen sich professionelle Lerngemeinschaften dazu, das organisationale Lernen zu stärken. Durch die Lerngemeinschaften lernen die Lehrpersonen voneinander und regulieren damit die Personalentwicklung. Lerngemeinschaften finden in der Luuise Weiterbildung mit den professionellen Lerngemeinschaften statt, welche in Kapitel 3 genauer erläutert wurden. Somit trägt Luuise schon zur Personalentwicklung bei, ohne dass die Schulleitung einen Mehraufwand hat.

### **Handlungsempfehlungen**

Eine weitere genannte Schwierigkeit, welche mehrmals genannt wurde, ist die Einführung neuer Lehrpersonen. Im Zusammenhang mit zum Teil hohen Fluktuationen, weist die Einführung neuer Lehrpersonen eine Mehrarbeit für die Schulleitung auf. Die Schulleitung würde sich in der Einführung von neuen Lehrpersonen mehr Unterstützung von der FHNW PH wünschen. Wichtig zu erwähnen ist jedoch, dass sie sich nicht unbedingt mehr Unterstützung von den

Luise-Coaches wünschen würden, sondern eher eine Unterstützung durch Medien, wie ein Handbuch oder ein Tutorial. „Wie kann man Schulen praxisorientiert und verständlich mitgeben was Luise ist und was sollte man beispielsweise sichtbar machen? Den einzelnen Schüler oder nur die Klasse? Ich denke es wäre durchaus auch ergänzend bei so Tagungen, wenn man so ein kleines Büchlein kaufen könnte. Von dort her könnte ich mir vorstellen, wenn es nicht teuer wäre, wäre das eine geeignete Hilfe für die Schulleitung und die LP“ (Interview 6, 108-110).

### **Kritische Hinterfragung Theorie**

Das drei-Wege-Modell der Schulentwicklung von Rolff (2007) zeigt den Systemzusammenhang zwischen Organisations- Personal und Unterrichtsentwicklung gut auf. In der Arbeit können jedoch mit dem zweiten Weg Organisationsentwicklung nur wenige Verknüpfungen gemacht werden, wo sich hingegen die zwei anderen Wege, Unterrichts- und Personalentwicklung, eignen. Das drei-Wege-Modell stellt die Schule als Ganzes in Zusammenhang, wodurch auch die Schulleitung involviert ist, trotzdem wird die Schulleitung, welche Hauptakteurin dieser Arbeit ist, in diesem Modell wenig genannt. Dies wird auch von Schlee (2014) bemängelt. Nach ihm werden Hauptakteure der Schulentwicklung wie Lehrpersonen und Schulleitungen zu wenig betrachtet. Das drei-Wege-Modell nach Rolff (2007) liefert nach Schlee (2014) zwar eine Bedeutungserweiterung der Schulentwicklung, die Hauptakteure werden jedoch immer noch zu wenig eingebunden.

## **8 Handlungsempfehlungen**

Nachdem nun Aussagen über diverse Schwierigkeiten zur Implementierung und Verstetigung gemacht wurden, geht es nun darum, Handlungsempfehlungen aufzuzeigen, damit die Betreuung der Schulleitung noch optimiert werden kann.

Die qualitativen Erhebungen, deren Ergebnisse in Kapitel 6 ausführlich geschildert wurden, zeigen auf, dass sich die Schulleitung mehr Unterstützung bei der Einführung neuer Lehrpersonen wünscht. Obwohl es schon Strategien zur Einführung neuer Lehrpersonen gibt, wie das Ausbilden von schulinternen Luise-Begleitpersonen, die Möglichkeit die neuen Lehrpersonen in eine der terminierten Kurse der FHNW PH zu schicken, oder dass die neue Lehrperson ein Tandem mit einer erfahrenen Luise-Begleitperson bildet. Es wäre für die Schulleitung hilfreich, wenn sie diese Strategien schriftlich, zusammengefasst auf einem Dokument hätten.

Dadurch könnte schnell eine Lösung gefunden werden, ohne dass die Schulleitung viel zeitliche Ressourcen investieren muss.

Aus den Befragungen wurde entnommen, dass Luuise im Bereich Personalentwicklung noch wenig genutzt wird. Da Personalentwicklung jedoch ein wichtiger Bestandteil von Schulentwicklung ist (Rolff, 2007), wäre es durchaus sinnvoll, in die Personalentwicklung zu investieren. Aus den Befragungen wurde entnommen, dass die Schulleitung zum Teil nicht weiss, wie sie Luuise mit Personalentwicklung verknüpfen könnten. Hier wäre die Frage, ob man die Schulleitungen mehr über dieses Thema informieren oder vielleicht ebenfalls durch ein schriftliches Papier die Schulleitung unterstützen sollte.

Aufbauend auf dieser Umfrage wäre sicherlich eine Ergebnispräsentation bei der Praxispartnerin sinnvoll. Durch die Präsentation könnte sichtbar gemacht werden, welche Ergebnisse überraschend waren und welche schon vermutet wurden. Basierend auf der Ergebnispräsentation bei der Praxispartnerin, wäre eine weitere Befragung durch eine Fokusgruppe vielleicht sinnvoll. Durch eine Fokusgruppe könnte von der expliziten Nutzung der Gruppeninteraktion profitiert werden (Flick, 2012). Die Fokusgruppe könnte auf den Ergebnissen der halbstrukturierten Interviews aufbauen und somit könnten die Praxispartnerin sowie die Schulleitungen von den neu gewonnenen Erkenntnissen profitieren.

## 9 Fazit

Die erste formulierte Fragestellung „Welchen Stellenwert hat Luuise bei der Schulleitung?“ konnte mit den erhobenen Daten beantwortet werden. Zusammenfassend können einige Punkte festgehalten werden:

- Luuise wird von der Schulleitung als Bereicherung für die Schule und die Lehrperson angesehen.
- Die Schulleitung schätzt Luuise als Weiterbildung und möchte, dass Luuise weiterhin bestehen bleibt. Gewisse Schulleitungen ziehen Luuise anderen Weiterbildungen vor.
- Die Schulleitung ist mit der Beratung durch die Fachhochschule sehr zufrieden.

Die wichtigsten Erkenntnisse der Kategorienbasierten Auswertung fliessen zur Beantwortung der zweiten Fragestellung zusammen. Um die Fragestellung „*Wie verstetigt und implementiert die Schulleitung das Luuise Weiterbildungsprojekt in den Bereichen Qualitätsmanagement, Schul- Unterrichts- und Personalentwicklung?*“ beantworten zu können, wurden überwiegend Erkenntnisse aus den Kategorien „genannte Schwierigkeiten“, „Luuise“, „Verstetigung“ und

„Schulleitung“ gezogen. Aus den Erkenntnissen geht hervor, dass die Schulleitung diverse Strategien hat, um Luuise in der Schul- und Unterrichtsentwicklung zu verstetigen. Oft wird Luuise im Qualitätsmanagement verortet und für zwei oder drei Jahre verbindlich gemacht. Personalentwicklung ist der Bereich, welcher noch am wenigsten verstetigt ist. Die Ursachen für die mangelnde Verstetigung lässt sich nicht ganz klar erklären. Aus den Befragungen geht jedoch hervor, dass die Schulleitung Luuise oft nicht in einem direkten Zusammenhang mit Personalentwicklung sieht. Die Ergebnisse aus Abbildung 8 aus dem Code-Matrix-Browser zeigt ebenfalls auf, dass Personalentwicklung kein grosses Thema für die Schulleitung ist. Trotzdem wird es zum Teil in den Mitarbeitendengesprächen erwähnt.

Zieht man das drei-Wege- Modell von Rolff (2007) hinzu, in dem die drei Hauptwege, Personalentwicklung, Unterrichtsentwicklung und Organisationsentwicklung als Wege zur Schulentwicklung stehen, fällt folgendes auf:

Unterrichtsentwicklung	Wird durch Luuise betrieben und ist auch verstetigt.
Personalentwicklung	Durch kollegiale Beratung und Lehrgemeinschaften wird durch Luuise bereits Personalentwicklung betrieben. Die Personalentwicklung könnte jedoch noch bewusster von der Schulleitung eingesetzt werden um den Weiterbildungserfolg nachhaltig zu verbessern und die Schulentwicklung zu gewährleisten.
Organisationsentwicklung	Durch externe Berater (Luuise-Coaches) wird Evaluation als Reflexion eingeführt. Durch den Präsentationsanlass lernen nicht nur die einzelnen Lehrpersonen, sondern auch die Schulleitung. Damit gelingt ein Entwicklungsprozess der sich auf die gesamte Schule bezieht (Rolff, 2007).

Wenn Luuise in Unterrichts- und Personalentwicklung verstetigt wird und eine erfolgreiche Implementierung stattfindet, findet auch eine erfolgreiche Schulentwicklung statt.

Dass Luuise manchmal nicht Verstetigt werden kann, liegt oft daran, dass zu wenig Lehrpersonen mitmachen wollen. Allgemeine Probleme, „genannte Schwierigkeiten“ ist nebst der Fluktuation von Lehrpersonen, die Einführung des Lehrplan 21, welcher viel zeitliche Ressourcen fordert.

Wie im Kapitel 8 bezüglich der Handlungsempfehlungen erläutert, wäre eine Unterstützung zur Einführung neuer Lehrpersonen sinnvoll.

Wichtig zu erwähnen ist jedoch, das durchgehend positive Feedback an die Luuise-Coaches. Alle Schulleitungen fühlen sich gut betreut und beraten und nehmen die Luuise-Coaches als sehr kompetent wahr. Ebenfalls die Begeisterung über das Weiterbildungs- und Beratungsangebot zeigte sich über alle Befragten hinweg.

## **10 Reflexion**

Als sehr positiv und professionell wurde das Engagement der Praxispartnerin wahrgenommen. Die Praxispartnerin war sehr darum bemüht, die für die Bachelorarbeit benötigten Unterlagen zur Verfügung zu stellen und ermöglichte auch bereitwillig, einen Zugang zum Feld. Dies wurde als sehr hilfreich und notwendig wahrgenommen, da zu Beginn der Arbeit keine fundierten Kenntnisse über das Feld vorhanden waren. Herausfordernd war die Erstellung eines Interviewleitfadens, da trotz eingehender Literaturrecherche immer noch wenige Kenntnisse über die Materie Schule und Luuise vorhanden waren. Aus diesem Grund erfolgten zu einem späteren Zeitpunkt die Befragungen von zwei Luuise-Coaches (Luuise-Experten). Reflektierend, wäre ein Experteninterview vor der Erstellung des ersten Leitfadens sinnvoller gewesen, da durch die ganze Umstrukturierung des Leitfadens ein erheblicher Mehraufwand stattgefunden hat, was wiederum zeitliche Ressourcen aufbrauchte. Ein weiterer Stolperstein war sicherlich das kleine Feld und die Erhebungsmethode Fokusgruppe. Es wurde sich erst zu einem zu späten Zeitpunkt mit der Stichprobengröße und der Erhebungsmethode auseinandergesetzt. Aus diesem Grund wurde wieder ein Mehraufwand generiert, welcher Zeit kostete und die ganze Erhebung terminlich nach hinten verschob. Nach gewissen Recherchen wurde die Erhebungsmethode geändert. Es wurde jedoch zu lange an der Methode Fokusgruppe und zu einem späteren Zeitpunkt Gruppendiskussion festgehalten. Dadurch wurde die ganze Erhebung massiv verzögert und die Schulleitungspersonen immer wieder mit Terminen und Emails konfrontiert.

## 11 Literaturverzeichnis

- Bellenberg, G., Böttcher, W., Klemm, K. (2001) Stärkung der Einzelschule. *Neue Ansätze der Ressourcen Geld, Zeit und Personal*. Neuwied und Kriftel.
- Bellenberg, G., Thierack, A. (2003). Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern in Deutschland. Bestandsaufnahme und Reformbestrebungen. Opladen.
- Blömeke S., Eichler D., & Müller C. (2003). Rekonstruktion kognitiver Strukturen von Lehrpersonen. In: Unterrichtswissenschaft.
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). Interviews mit Experten. Wiesbaden: Springer.
- Bonsen, M., von der Gathen, J., Iglhaut, C. & Pfeiffer, H. (2002). Die Wirksamkeit von Schulleitung. *Empirische Annäherungen an ein Gesamtmodell schulischen Leitungshandelns*. Weinheim, München: Juventa.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2013). Praxisbuch Interview, *Transkription & Analyse - Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (5. Aufl.). Marburg: Dr. Thorsten Dresing, Thorsten Pehl.
- Dubs, R. (2007) Erweiterte Selbständigkeit der Einzelschule und Entwicklung von Schulqualität in der Schweiz. Eine kritische Zwischenbilanz. In van Buer J. & Wagner C. (Hrsg.): *Qualität von Schule. Ein kritisches Handbuch*. Frankfurt am Main. Peter Lang. S 515-525.
- Fend, H. (2006). *Neue Theorie der Schule: Einführung in das Verstehen von Bildungssystemen*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Fend, H. (2008). *Schule gestalten. Systemsteuerung, Schulentwicklung und Unterrichtsqualität*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

- Flick, U. (2012). Qualitative Sozialforschung. *Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Gerick, J. (2014). Führung und Gesundheit in der Organisation Schule, *Zur Wahrnehmung transformationaler Führung und die Bedeutung für die Lehrergesundheit als Schulqualitätsmerkmal*. Münster: Waxmann Verlag GmbH.
- Härri, R. (2015). Evidenzbasierte Unterrichts- und Schulentwicklung – *Wenn Lehrpersonen zu Selbstevaluatoren werden und Unterrichtserfolge sichtbar machen*. *Erziehung & Unterricht, Jg. 166* (H. 1-2), S. 156-163.
- Härri, R. & Odermatt, M. (2017). Schul- und Unterrichtsentwicklung mit Luise, *Wenn Lehrpersonen ihren Unterricht untersuchen und Lernerfolge sichtbar machen*. 2., korrigierte Auflage. Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion Basel—Landschaft. Liestal
- Harard, B., (2010). Schulleitungstypen in eigenverantwortlichen Schulen und ihr Zusammenhang zur Schulqualität. In: Nils Berkenmeyer, Wilfried Bos, Heinz Günter Holtappels, Nele McEvany und Renate Schulz-Zander (Hg): *Jahrbuch der Schulentwicklung. Daten, Beispiele, Perspektive*. Band 16. Bd. 16. Weinheim, München: Juventa-Verlag
- Hattie, John A. C. (2013): *Lernen sichtbar machen. Überarbeitete deutschsprachige Ausgabe von "Visible Learning"*, besorgt von Wolfgang Beywl und Klaus Zierer. Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.
- Kremer, J.-F. (2010). Das Führen leitfadengestützter Interviews. In: Schöneck-Voss, N. & Voss, W. (Hrsg.). *Methodenintegrative Forschung. Darstellung am Beispiel einer Befragung von Studierenden zu Studienbeiträgen*. Bochum: Ruhr-Universität Bochum.
- Kuckartz, U. (2014). Qualitative Inhaltsanalyse. *Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (2. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.

- Lamnek, S. (2005), *Qualitative Sozialforschung. Band 1: Methodologie*. München. Psychologie Verlags Union
- Mangold, W. (1973). Gruppendiskussion. In: R. König (Hrsg.). *Handbuch der empirischen Sozialforschung*. Enke: Stuttgart
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Studium.
- Mayring, P. (2010). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Studium.
- Meetz, F. (2007) *Personalentwicklung als Element der Schulentwicklung, Bestandesaufnahme und Perspektiven. Verlag Julius Klinkhardt: Bad Heilbrunn.*
- Meuser, M. & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.). *Das Experteninterview*. Leske & Budrich: Opladen
- Odermatt, M., (2016a): *Empirische Erhebung über die Weiterentwicklung der Lehrer-Selbstwirksamkeit durch das schulinterne und individualisierte Weiterbildungsangebot Luuise*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie.
- Reinders, H. (2005). *Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen*. Oldenburg: Wissenschaftsverlag.
- Trachsler, E. (2004). *Der Einfluss der Schulleitungen auf das Weiterlernen von Lehrpersonen. Vier Koordinaten auf dem Weg zur Frage: Inwiefern gelingt es den Schulleitungen, das Weiterlernen der Lehrpersonen zu fördern? Kreuzlingen: Pädagogische Weiterbildung Thurgau.*



- Rolff, H.-G. (Hrsg.) (2010 a). Führung, Steuerung, Management. Schule weiterentwickeln. Unterricht verbessern. Seelze: Klett-Kallmeyer.
- Rolff, H.-G. (1995). Autonomie als Gestaltungs-Aufgabe. Organisationspädagogische Perspektiven. Weinheim, Basel: Beltz
- Rolff, H.-G. (2007). Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung. Weinheim, Basel. Beltz.
- Rolff, H.-G. (2006). Schulentwicklung, Schulprogramm und Steuergruppe, Bestandsaufnahme, Evaluation. Seelze: Kallmeyersche Verlagsbuchhandlung.
- Rolff, H.-G. (2000). Die Rolle der Schulleitung bei der Unterrichtsentwicklung. Journal für Schulentwicklung 4(2), S. 8-19. Innsbruck: Studienverlag
- Schlee, J., (2014) Schulentwicklung gescheitert, *die falschen Versprechungen der Bildungsreformer*. Stuttgart: W. Kolhammer GmbH
- EDK, Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektion (2010) Qualitätsmanagement: Modelle und Normen im Bildungsbereich. *Zusammenstellung basierend auf öffentlich zugänglichen Quellen*. Verfügbar unter [https://edudoc.ch/record/37510/files/Q\\_Label.pdf](https://edudoc.ch/record/37510/files/Q_Label.pdf) [30.04.2018].
- Schratz, M. (2011). Schule leiten lernen in bewegten Zeiten. In: *Lernende Schule. Für die Praxis pädagogischer Schulentwicklung. Heft 53/2011. 14. Jahrgang. S4-6*. Seelze: Friedrich Verlag.
- Schüpbach, H. (2013). Arbeits- und Organisationspsychologie (UTB Basics). München: Ernst Reinhardt.
- Schwarz, J. (2013) Unterrichtsbezogene Führung durch «Classroom Walkthrough». *Schulleitungen als Instructional Leaders. Erfolgreich im Lehrberuf Band 9*. Studienverlag: Innsbruck.

- Siebert, J. (2005), Führungssysteme zwischen Stabilität und Wandel. *Ein systematischer Ansatz zum Management der Führung*. Wiesbaden: Deutscher-Universitäts-Verlag.
- Stigler, H. & Felbinger, G. (2005). Der Interviewleitfaden im qualitativen Interview. In H. Stigler & H. Reicher (Hrsg.), *Praxisbuch Empirische Sozialforschung in den Erziehungs- und Bildungswissenschaften* (S. 129-134). Innsbruck: Studien Verlag.
- Stronge, J., Richard, J. & Catano, N. (2008). *Qualities of Effective Principals*. Alexandria, Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Stuke, D. (2014) Weiterbildungsmanagement zwischen externen Ansprüchen und individuellen Vorstellungen. Habilitationsschrift, eingereicht an der Fakultät I der Pädagogischen Hochschule Weingarten. Gelterkinden
- Scheele, B., & Groeben, N. (1988). *Dialog-Konsens-Methoden zur Rekonstruktion subjektiver Theorien*. Francke.
- Schuler, H. (2006) *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl.) Hogrefe: Göttingen
- Schuler, H. (2007) Einleitung. In H. Schuler (Hrsg.). *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4. Auflage. Huber Verlag: Bern
- Oelkers, J. (2008). Eine pragmatische Sicht auf Schulentwicklung. In: *Journal für Schulentwicklung*. 12. Jahrgang, Heft 2, S. 7-13.
- Weichbrodt, J. & Gentile, G.-C. (2015). *Qualitative Datenerhebung*. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.

## 12 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Das 5-Schritte-Modell von Luuise (Beywl 2015) .....	9
Abbildung 2: Luuise-Zyklus modular aufgebaut (eigene Darstellung).....	10
Abbildung 3: Acht Schlüsselqualitäten von der Schulleitung (eigene Darstellung in Anlehnung an Stronge et al., 2008) .....	14
Abbildung 4: Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung (Eigene Darstellung in Anlehnung an Rolff 2012) .....	19
Abbildung 5: die drei Phasen der Untersuchung (eigene Darstellung) .....	22
Abbildung 6: drei Phasen der Untersuchung angepasst (eigene Darstellung).....	24
Abbildung 7: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2014)..	32
Abbildung 8: Auszug Code-Matrix-Browser .....	37
Tabelle 1: Übersicht-Interviews (eigene Darstellung).....	30
Tabelle 2: Haupt- und Subkategorien.....	33
Tabelle 3: Themenmatrix Kategorienbasiert .....	42

### 13 Glossar

Lehrplan 21	<p>Die 21 deutsch- und mehrsprachigen Kantone entschieden sich dafür, diese Herausforderung gemeinsam zu meistern und lancierten mit deshalb das Projekt Lehrplan 21.</p> <p>Ein Lehrplan legt fest, was Schülerinnen und Schüler (SuS) in jedem Fach und in jedem Zyklus lernen. Der Lehrplan 21 ist eine Grundlage für die Entwicklung der Lehrmittel, ein Planungsinstrument für Lehrpersonen. Ebenfalls dient es auch als Planungsinstrument für die Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen. Ausserdem wird den nachfolgenden Schulen, Lehrbetrieben oder den Eltern aufgezeigt, was Kinder und Jugendliche nach jeder Schulstufe wissen und können sollen. Dies verpflichtet die Kantone dazu, ihre Lehrpläne zu überarbeiten.</p>
PISA-Studie	<p>PISA ist eine Internationale Schulleistungstudie der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Zusammenarbeit und steht für Programme für International Student Assesment.</p>

## 14 Anhang A

Planungsraster für das Luise-Projekt <sup>1</sup>	
Wichtig: Die Beschreibung soll für Dritte nachvollziehbar sein!	
<b>Thema</b> Kurze, prägnante Bezeichnung, die Ziel und Intervention verbindet. (z.B. „Aktives Begriffslernen mit der Insel“)	
Luise-Projekt <sup>1</sup>	<input type="checkbox"/> Einzelprojekt <span style="margin-left: 150px;"><input type="checkbox"/> Tandemprojekt</span>
Selbstevaluierende/r (Name, Abteilung, E-Mail-Adresse)	
Lerngemeinschaft mit	
Wann startet die <b>Umsetzung</b> des Luise-Projekts im Kurs/ Veranstaltung (Datum)? <sup>2</sup>	
Wann endet sie (Datum)?	
1. Ausgangslage und Knacknuss bestimmen	
<b>a) Der Unterricht/Der Kurs (IST-Zustand)</b> Meine Funktion	<input type="checkbox"/> Dozent/-in <span style="margin-left: 150px;"><input type="checkbox"/> Sonstige:</span>
Stufe	<input type="checkbox"/> Bachelor Semester <span style="margin-left: 50px;"><input type="checkbox"/> Master Semester</span> <span style="margin-left: 50px;"><input type="checkbox"/> Weiterbildung...</span>
Anzahl Studierende	
Fach, Modultage/Wochenlektionen, Inhalt	
Besonderheiten der Studierenden	
Ggf. Lernziel(e) des Kurses, weitere Angaben (z.B. besondere Lehr-/Lernformen usw.)	
<b>b) Die Knacknuss (das zu lösende Problem)</b> Oft etwas, was mich schon immer ärgert und was ich dringend lösen will. Eventuell eine harte „pädagogische Nuss“, die ich knacken will.  <b>Oder b2) Vision:</b> lohnenswerte, in mittlerer Reichweite liegende Vision, für deren Erreichung ich mich engagiert einsetzen will.	
<b>c) Die Problemauslöser</b> Meine Annahmen/Vermutungen, durch welche Faktoren die Knacknuss/ die Vision bedingt ist.	

<sup>1</sup> Mit Luise-Projekt ist ein Selbstevaluationsvorhaben in der eigenen Lehre gemeint.

<sup>2</sup> Bitte beachten, dass zwischen dem Einsenden des Planungsrasters und dem Beginn des Projekts mind. 2 Wochen liegen sollten.

<p><b>d) Die Energiequelle</b></p> <p>Worin besteht der Gewinn, wenn das Luuise-Projekt gelingt (für die Studierende, für mich als Dozent/-in, für die Hochschule)?</p>	
<p><b>2. S.m.a.r.t.-Ziel(e) formulieren</b></p>	
<p>Wie soll am Schluss des Luuise-Projekts der gewünschte Zustand aussehen?</p> <p>Formulierung von 1–3 Zielen.</p> <p>Weisen die Ziele die s.m.a.r.t.-Eigenschaften auf (spezifisch, messbar, akzeptabel und attraktiv, realistisch und terminiert)?</p>	
<p>Die beabsichtigte Veränderung zielt auf: (mehrere Kreuze möglich)</p>	<input type="checkbox"/> Die Haltung/ die Lehre der/des Dozierenden <input type="checkbox"/> Das Lernhandeln der Studierenden vor/im/nach dem Kurs/Modul/Unterricht <input type="checkbox"/> Die Lernresultate (Wissen, Können) der Studierenden
<p><b>Bezug zum Qualitätsleitbild der Hochschule</b></p> <p>Welche Q-Leitsätze und/oder Indikatoren stützen das Luuise-Projekt? (Begründung für das "akzeptabel" in s.m.a.r.t.)</p>	
<p><b>3. Zielorientierte Unterrichtsintervention planen</b></p>	
<p>Beschreibung der Intervention/Unterrichts- oder Lehrmethode, mit der das formulierte Ziel erreicht werden soll</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elemente/Bausteine der Intervention/Lehr- oder Unterrichtsmethode</li> <li>- Wie ist die Schrittabfolge?</li> <li>- Was sagt/tut die/der Dozierende?</li> <li>- Was machen die Studierenden?</li> <li>- Welche Medien/Materialien werden genutzt?</li> </ul>	
<p><b>4. Erhebungsinstrument entwickeln und Untersuchung planen</b></p>	
<p>Wie und mit welchem <b>Instrument</b> erhebe ich Daten, insbesondere zur Zielerreichung? (möglichst überschneidend/identisch mit 3.)</p>	
<p>Was wird bei wem und zu welchem Zeitpunkt <b>erhoben</b>?</p>	
<p>Wann erfolgt die <b>Datenauswertung</b>?</p>	<input type="checkbox"/> in den Kurs/Unterricht integriert <input type="checkbox"/> nachfolgend Anmerkung:
<p>Wer (Dozierende, Studierende, gemeinsam) wertet wie die Daten aus und <b>interpretiert</b> sie?</p>	

<p>Empfohlenes Vorgehen bei der gemeinsamen Auswertung der Daten:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Daten gemeinsam beschreiben</b> (Was sehen wir?)</li> <li>2. <b>Daten gemeinsam interpretieren</b> (Was hat zu der beschriebenen Datenlage geführt?)</li> <li>3. <b>Massnahmen besprechen</b> (Wie können wir Gelungenes stärken, Fehlendes ergänzen?)</li> <li>4. <b>Erfolgsgeschichten teilen</b> (Worauf sind wir stolz, was wir wie getan haben?)</li> </ol>		
<p>Wie erfolgt die <b>Visualisierung</b> der Ergebnisse (z. B. mit Fotos, Diagrammen, Tabellen)?</p>		
<p><b>5. Berichterstattung und Reflexion planen</b></p>		
<p>Wie halte ich Ergebnisse, Interpretationen, Stud.-Reaktionen und Schlussfolgerungen fest, dass sich die Stud. usw. darüber informieren können?</p>		
<p>Wie halte ich meine persönliche Reflexion über das durchgeführte Luuse-Projekt fest?</p>		
<p><b>Zeit- und Arbeitsplanung</b></p>		
<p>Welche Termine, Zeiten, Arbeitsschritte, Verantwortlichkeiten lege ich fest (in der Planung, Umsetzung und Datenauswertung/-interpretation)?</p>	<p>Termine/Zeiten</p>	<p>Arbeitsschritte/Verantwortlichkeiten</p>

## 15 Anhang B

# Interviewleitfaden

Datum des Interviews:

Standort:

### **Interviewpartner**

Funktion und Dauer

Berufsgruppe:

Arbeitspensum:

### **Einführung**

Guten Tag und vielen Dank, dass Sie sich für das Interview Zeit genommen haben. Ich werde Ihnen kurz erzählen wer ich bin und weshalb ich heute hier bin.

### **Vorstellen und Auftrag**

Ich studiere im 8. Semester an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten. Ich darf meine Bachelorarbeit beim IWB, an der Professur für Bildungsmanagement, Schul- und Personalentwicklung durchführen. Ich möchte mit einer Gruppe von Schulleitungen erkunden, wie sich die Schulleitung von Luuise-Coaches betreut fühlt, welchen Nutzen sie für die Schul- und Personalentwicklung ziehen, welche Optimierungsmöglichkeiten sie sehen. Dies möchte ich anhand mehrerer Interviews mit Schulleitungspersonen herausfinden. Aus diesem Grund suche ich Schulleitungspersonen, welche Interesse an einem ca. 30-45 Minütigen Interview haben.

### **Ablauf des Interviews und Spielregeln**

Das Interview dauert circa 30-45 Minuten. Ich werde Ihnen mehrere Fragen stellen. Bitte antworten Sie frei und ungezwungen. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Wenn Sie etwas nicht beantworten möchten, müssen Sie selbstverständlich nicht. Falls Sie sich bei dem Interview nicht wohl fühlen sollten, können Sie es jederzeit abbrechen. **Wichtig:** Ein Abbruch des Interviews hat keine Nachteile oder Folgen für Sie!

**Vertraulichkeit:** Ihre Angaben werden anonymisiert und vertraulich behandelt. Somit wird niemand ausser Ihnen und mir erfahren, was Sie in diesem Interview gesagt haben. Die Aussagen, die Sie hier machen, werden nicht auf Ihre Person zurückverfolgt. Ich möchte das Interview aufzeichnen, damit keine Informationen verloren gehen. Unser Gespräch wird anschliessend verschriftlicht (transkribiert) und ausgewertet. Am Ende des Projekts werde ich einen schriftlichen Bericht erstellen.



In der vorliegenden Einverständniserklärung werden Sie nochmals über die wichtigsten Punkte der Vertraulichkeit informiert. Wenn Sie damit einverstanden sind, bitten wir Sie diese zu unterzeichnen.

Haben Sie Fragen zum Interview oder zum Ablauf?

Nr.	Themen	Offene Fragen	Immanente Fragen	Exmanente Fragen
1		Wenn Sie an die letzte Weiterbildung (muss nicht zwingend Luuise sein), wo Sie und ihr Team teilgenommen haben, denken, welche Methode wurde von Ihnen und Ihrem Team als wichtig und nützlich empfunden?	Inwiefern unterscheidet sich Luuise von einer klassischen Weiterbildung? Wo sehen Sie Unterschiede?	
2		Nun möchten wir wissen, wie Sie die Einführung von Luuise gestaltet haben?	War die Teilnahme der Lehrpersonen freiwillig, verbindlich oder sogar obligatorisch?	
3		Mit welchen Überlegungen und Erwartungen haben Sie die Einführung gestaltet?		
4		Führte Luuise zu Schwierigkeiten im Lehrerteam?	Wenn ja, wie sind Sie damit umgegangen?	

5	<p>Nun interessiert mich auch, was Luuise für Sie als Schulleitung gebracht hat?</p>
6	<p>Haben Sie den Wunsch, Luuise mit Unterrichts- und Schulentwicklung zu verbinden?</p> <p>Wenn ja, inwieweit ist es Ihnen gelungen, Luuise mit der Unterrichts- und Schulentwicklung zu verknüpfen.</p>
7	<p>Inwiefern erhalten Sie, nebst dem ordentlichen Unterrichtsbesuch, einen zusätzlichen Einblick in die Unterrichtstätigkeit?</p>
8	<p>Inwiefern hilft Ihnen Luuise bei der Personal- und Schulentwicklung?</p>
9	<p>Inwiefern können Sie sich eine Verstetigung und Implementierung von Luuise im Qualitätsmanagement vorstellen?</p>

10	Was würden Sie sich von Luuise noch wünschen?
11	Wie fühlen Sie sich während und nach dem Luuise-Zyklus von den Luuise-Coachs betreut?
12	Was würden Sie sich für das Coaching der Lehrpersonen noch wünschen?
13	Wo sehen Sie grundlegenden Handlungsbedarf?

## 16 Anhang C

### **Titel der Bachelor Thesis**

«Die Rolle der Schulleitung bei der Einführung und Verfestigung (Etablierung) des Luise Weiterbildungsprojekts»

### **Zielsetzung und Fragestellung**

Ziele dieser Arbeit sind:

- 1- Aufzuzeigen, welchen Nutzen die Schulleitung konkret im Luise Weiterbildungsprojekt sieht.
- 2- Aufzuzeigen, ob und wie die Schulleitung Luise für die Personalentwicklung nutzt.
- 3- Aufzuzeigen, welchen Stellenwert Luise bei der Schulleitung hat.
- 4- Aufzuzeigen, ob die Schulleitung die Luise Weiterbildung beispielsweise für die Mitarbeitendengespräche nutzt.
- 5- Aufzuzeigen, welche Erwartungen die Schulleitung an Luise und die Betreuung hat und was sie sich noch zusätzlich wünschen würde.

Nr.	Themen	Schlüsselfragen
1		Denkst du die Frage «Inwiefern unterscheidet sich Luise von einer klassischen Weiterbildung? Wo sehen Sie Unterschiede?» macht Sinn? Sieht die Schulleitung einen Unterschied Luise/klassische Weiterbildung?
2		Hat man Kenntnisse darüber, wie die Schulleitung über den Fortschritt informiert wird?
3		Werden die Ergebnisse/Erkenntnisse vom Luise-Zyklus für die Schulleitung genügend sichtbar gemacht?

4	Wie setzt die Schulleitung Luuise ein?
5	<p>Wie inwiefern hilft Luuise der Schulleitung bei der Personal- und Schulentwicklung?</p> <p>Nutzt die Schulleitung Luuise gezielt als Basis für Mitarbeitendengespräche?</p> <p>Hast du noch Anregungen oder Ideen, wie die Schulleitung Luuise sonst noch einsetzen könnte?</p>
6	Denkst du, dass die Schulleitung Luuise im Bereich Personal- und Schulentwicklung überhaupt einsetzt?
7	Was würde der Schulleitung helfen, Luuise noch besser zu nutzen?
8	Was denkst du, würde sich die Schulleitung noch zusätzlich wünschen?

## 17 Anhang D



### Einverständniserklärung

Ich bin Studierende im Bachelor der Hochschule für Angewandte Psychologie in Olten. Im Rahmen der Bachelorarbeit führe ich Interviews durch welche ich anschliessend Auswerten werde.

Ich habe die Ziele und den Ablauf verstanden. Offene Fragen wurden zufriedenstellend beantwortet. Weiter bin ich mir Folgendes bewusst.

- Meine Teilnahme ist freiwillig
- Meine Daten werden mit höchster Sorgfalt behandelt.
- Meine Daten werden ausschliesslich für die Bachelorarbeit und die Begleitforschung zu Luuise genutzt.
- Am Ende des Projektes werden alle persönlichen Daten gelöscht. Informationen aus dem Interview werden vertraulich gehandhabt und nicht an Dritte weitergegeben.
- Ich bin mir bewusst, dass ich jederzeit meine Beteiligung am Interview beenden kann, ohne Gründe dafür zu nennen und ohne, dass sich Nachteile für mich ergeben.
- Während des Interviews findet eine Tonaufzeichnung statt. Alle persönlichen Daten werden in Abschriften der Tonaufnahmen gelöscht.
- Ich stimme zu, dass mein Interview anonymisiert (ohne Namen) transkribiert werden darf. Auf Stellen, die nicht transkribiert werden sollen, weise ich gesondert hin.
- Nur vollständig anonymisierte Tondaten werden elektronisch weiterverarbeitet und für Publikationen bzw. die interne Verwendung beim Auftraggeber des Projektes (FHNW PH) genutzt.
- Bis zum Abschluss des Projektes kann ich meine Einwilligung zur Teilnahme zurückziehen. Sollte ich dies tun, werden meine Daten umgehend gelöscht.
- Aus Ihrer Beteiligung an der Untersuchung entstehen für Sie weder Kosten noch werden Sie dafür finanziell entschädigt.

Bei Unklarheiten können Sie mich jederzeit ansprechen.

**Ich bedanke mich herzlichst für Ihre Zeit und Bereitschaft, mit mir ein Interview zu führen.**

---

Datum, Unterschrift

---

Datum, Unterschrift

(Interviewteilnehmer/in)

(Unterschrift des Interviewers)