KURZBERICHT

ERFOLGREICHE SCHULISCHE INNOVATIONSPROZESSE DURCH SICHTBARE ENTWICKLUNGSSCHRITTE

Einblicke aus der Forschung

Ella Grigoleit, Sara Köferli

Im Rahmen der Veranstaltung «Fostering School Success Through Visible Learning» mit John Hattie und Janet Clinton am 18. März 2026 an der PH FHNW (FHNW, 2026) wurden zahlreiche unterrichtsbezogene Aspekte diskutiert (Beywl et al., 2025). Weitere Fragen adressierten die Schule als Organisation und ihre Entwicklung. An diese Perspektive knüpft der vorliegende Bericht an und gibt einen Überblick dazu, welche Erkenntnisse sich anhand einschlägiger Forschungen über zentrale Gelingensbedingungen erfolgreicher und dauerhafter Implementierung schulischer Innovationsprozesse ableiten lassen, wie sie das Projekt «Lehren und Lernen sichtbar machen» (LLSM) mit dem Luuise-Verfahren exemplarisch zeigt[1].

AUF EINEN BLICK

Die erfolgreiche Implementierung von Innovationen im Bildungsbereich gelingt nur durch die systematische Kombination von zusammenwirkenden Faktoren. Dazu zählen insbesondere die geteilte Überzeugung des Kollegiums, etwas bewirken zu können, die Gestaltung der schulischen Führung und der Strukturen im Hintergrund sowie die Sichtbarmachung von Entwicklungsschritten. Auch äussere Rahmenbedingungen wie politische Einflüsse und das soziale Umfeld der Schule sind zu berücksichtigen, weil sie den Rahmen bilden, in dem sich die Schule bewegt.

1. **Kollektive Wirksamkeit.** Kollegien, die gemeinsam von ihrem Einfluss auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler überzeugt sind, erzielen mehr. Schulleitungen können die kollektive Wirksamkeit fördern.
2. **Plurale Führung wirkt, aber nicht von allein.** Die gemeinsame Übernahme von Verantwortung muss aktiv gestaltet, durch organisationale Werte getragen und mit Strukturen unterlegt sein.
3. **Multiplikatorinnen und Multiplikatoren mit Rückhalt der Schulleitung.** Multiplikatorinnen und Multiplikatoren brauchen Rollenklarheit und Ressourcen, um wirksam zu werden. Dabei gilt jedoch auch die Rückendeckung durch die Schulleitung als wichtiger Faktor.
4. **Entwicklungsschritte sichtbar machen.** Die Sichtbarkeit von Entwicklungsschritten trägt dazu bei, Innovationen erfolgreich zu implementieren. Dazu braucht es Verfahren schulinterner Evaluation.
5. **Implementierung mit und durch Struktur.** Transparenz in der Prozessgestaltung, praxisnahe und realisierbare Teilschritte der Initiative sowie eine tragende («Backbone-») Organisation im Hintergrund sind zentrale Bestandteile der Implementierung.

[1] Auf eine erneute Darstellung der unterrichtsdidaktischen Kernbotschaften des Vortrags sowie des Luuise-Verfahrens im Detail wird verzichtet, da beides andernorts bereits dokumentiert ist, u.a. auf der Tagungswebsite, im Praxisbuch «Lernen sichtbar machen. Das Praxisbuch. Erfolgreich unterrichten mit dem Luuise-Verfahren» (Beywl et al., 2025) und auf www.lernensichtbarmachen.ch.

1. Kollektive Wirksamkeit

Erkenntnisse der internationalen wie der deutschsprachigen Forschung deuten wiederholt darauf hin, dass Innovationen an Schulen insbesondere dort tragfähig werden, wo sie auf kollektiver Kapazität aufbauen (Donohoo, 2017; Schwabsky et al., 2020). Zentral erscheint hierbei die kollektive Wirksamkeitserwartung eines Kollegiums, also die geteilte Überzeugung, gemeinsam einen Unterschied für den Lernerfolg aller Schülerinnen und Schüler bewirken zu können (Beywl, 2019; Tschannen-Moran & Barr, 2004).

Auch Hatties fortlaufend aktualisierte Metaanalyse-Datenbank weist diesen Faktor als eine der stärksten schulischen Einflussgrössen (Hattie, 2023, 2024) aus. Kollektive Wirksamkeit wirkt stärker als individuelle Merkmale einzelner Lehrpersonen. Analog legen Hargreaves und Fullan (2012) mit dem Konzept des «Professional Capital» nahe, dass nachhaltige Schulentwicklung auf der kollektiven Kompetenz des gesamten Kollegiums statt auf einzelnen Leistungsträgerinnen und -trägern beruht.

Für die Schweiz liegt dazu mit dem Projekt LLSM Praxiserfahrung vor, die (ebenfalls) die Bedeutung kollektiver Wirksamkeitserwartung als «Angelpunkt der Schulentwicklung» (Beywl, 2019; Beywl & Blum, 2023) untermauert. Ferner liegen aus der Schweizer Führungsforschung differenzierte Befunde vor. So weisen Untersuchungen von Windlinger et al. (2020, 2023) darauf hin, dass konsistent inspirierende, sinnstiftende Führung vor allem die geteilte Überzeugung stärkt und Führung, die Lehrpersonen individuell berücksichtigt, eher die Wirksamkeitsüberzeugung Einzelner fördert. Grosse Führungsspannen und eine erhebliche zeitliche Belastung, wie sie von Schweizer Schulleitungen berichtet wird (Tulowitzki & Ruf, 2025), können kollektive Führungsarbeit strukturell erschweren.

Fazit: Erfolgreiche Implementierungen von Innovationen an Schulen gehen mit der Stärkung der kollektiven Wirksamkeit des Kollegiums einher. Schulleitungen können diese fördern; eine wichtige Voraussetzung sind adäquate Zeitgefässe.

2. Plurale Führung wirkt, aber nicht von allein

Empirisch zählt plurale Führung, bei der Führungsverantwortung auf mehrere schulische Akteurinnen und Akteure verteilt wird, zu den robustesten Prädiktoren erfolgreicher Schulentwicklung (Hallinger & Heck, 2010; Leithwood et al., 2020). Die Wirkung pluraler Führung gilt als primär indirekt, vermittelt über Strukturen, Zielklarheit und Unterstützung kollektiven Lernens.

Das Etablieren geteilter Führungsstrukturen und das Einrichten von Partizipationsmöglichkeiten sowie Zusammenarbeitsgremien scheinen daher zentral für erfolgreiche schulische Innovationsprozesse. Zusammenarbeit kann nicht erzwungen werden, wie empirische Befunde zeigen: Hohe Steuerung oder Druck durch die Schulleitung führt nicht zu mehr Kooperation (Muckenthaler et al., 2020) und Lehrpersonen erleben Kooperation unter stärkerer administrativer Vorgabe als weniger hilfreich (Patrick, 2022). Gemäss einer Untersuchung von zwölf «Eco-Schools» in der Schweiz stieg die wahrgenommene Veränderungsqualität nur dort, wo verteilte Führung mit organisationalen Bedingungen, Sinnbildungsprozessen und geteilter Wertorientierung unterlegt war (Zala-Mezö et al., 2019). Kritische Stimmen verweisen ferner auf negative Auswirkungen, die eine lediglich formell verankerte verteilte Führung (etwa durch die Vergabe entsprechender Titel) haben kann (Tucaliuc et al., 2025), wenn sie nicht mit einem auf Vertrauen basierenden Fundament untermauert ist – ohne dieses Fundament kann geteilte Führung rasch als unauthentisch und als «Delegation mit anderem Namen» (Harris, 2013, S. 552, übersetzt durch S. K.) wahrgenommen werden.

Fazit: Das formelle Vorhandensein pluraler Führung reicht nicht aus, damit Verantwortung geteilt wird. Sie muss in Strukturen eingebettet sein – aber auch aktiv gestaltet und durch organisationale Werte getragen werden.

3. Multiplikatorinnen und Multiplikatoren brauchen Rückhalt

Die Implementierung von Innovationsprozessen ist mit der Weitergabe von Wissen und dem Aufbau von Kompetenzen verbunden. Dafür sind Beziehungsgefüge über Gruppen- und Institutionsgrenzen hinweg relevant, denn Wissen wird in sozialen, wechselseitigen Prozessen vermittelt (Rycroft-Smith, 2022). Die Weitergabe von Wissen wird bei Innovationsprozessen in der Schule durch die lose Kopplung von Akteurinnen und Akteuren und Ebenen erschwert. Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, auch «Broker» genannt, helfen bei der Überwindung der losen Kopplung. Häufig übernehmen diese Rolle Lehrpersonen, es können aber auch andere Prozessbegleitende sein. Sie bilden dann wirksame Brücken, wenn sie über Vertrauen, fachliche Legitimität und wiederkehrende, strukturell verankerte Austauschgelegenheiten verfügen (Rechsteiner et al., 2023). Punktuelle oder additive Weiterbildungsformate reichen folglich nicht aus, um Innovationsprozesse zu implementieren (Lipowsky & Rzejak, 2023).

Internationale Untersuchungen weisen darauf hin, dass die Wirksamkeit von Prozessbegleitung massgeblich davon abhängt, ob Schulleitungen Rollenklarheit, Zeitressourcen und Rückhalt im Kollegium sichern (Backers & Van Keer, 2025; Brown et al., 2021). Fehlt diese Absicherung, bleiben Multiplikatorinnen und Multiplikatoren auf informelle Überzeugungsarbeit angewiesen; Innovation bleibt eher fragmentiert. Ähnlich deuten Befunde einer deutschen Studie darauf hin, dass digitale Schulentwicklung eher dann gelingt, wenn designierte schulinterne Koordinatorinnen und -koordinatoren die Prozessbegleitung übernehmen, denn diese sind oft besser mit dem Kollegium vernetzt als Schulleitungsteams (Sprenger et al., 2025). Wirksam wird Digitalisierung eher bei enger Kooperation und gezielter Delegation an diese Rollen. Dies aufzubauen ist zentrales Ziel in «Lernen sichtbar machen»-Pilotschulen und konnte dort oft erfolgreich implementiert werden (Beywl & Blum, 2023; Pirani & Kalt, 2024).

Innerhalb von Schulen hängt die Wirksamkeit solcher Multiplikatorinnen und Multiplikatoren von Formalmacht, Vertrauen und organisationaler Einbettung ab. In der Studie über die Schweizer «Eco-Schools» konnten Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, dort «Facilitators» genannt, Nachhaltigkeitsthemen nur dort wirksam vorantreiben, wo diese als gemeinsamer Wert im Kollegium anerkannt waren (Zala-Mezö et al., 2019).

Fazit: Persönliche, interpersonelle, organisationale und systemische Kapazitäten greifen bei der Implementierung von Innovationsprozessen ineinander. Rollenunklarheit zwischen den Ebenen, fehlende (Zeit-)Ressourcen und eine unzureichende systemische Einbettung stellen Risikofaktoren dar, die die Prozessbegleitung behindern können.

4. Entwicklungsschritte sichtbar machen

Ein wichtiger Aspekt bei der Umsetzung schulischer Innovationsprozesse ist das Sichtbarmachen von Entwicklungsschritten und Zielerreichungen durch die Erhebung und Evaluation von Daten. Unter «Daten» verstehen wir systematisch gesammelte und/oder aufbereitete Informationen über Unterricht und Schule, die für die Schul- und Unterrichtsqualität relevant sein können (z. B. Schulstatistiken, Checks / Stellwerk, Befragungen, externe Schulevaluationen sowie unterrichtsbegleitende, gemeinsam mit den Lernenden erhobene Daten zu Lernprozessen).

Die Nutzung von Daten bietet den Vorteil, dass die Implementierung schulischer Innovationsprozesse nicht auf subjektivem Empfinden basiert, sondern auf einer ‹objektivierten› Basis erfolgt (Beywl, 2017). Entwicklungsschritte werden so nachvollziehbar gemacht: Es wird deutlich, welche Massnahmen und Aktivitäten zur Zielerreichung beitragen und welche nicht den gewünschten Effekt erzielen – und warum das so ist. Entscheidungen über weitere Vorgehensweisen werden auf diese Weise nicht willkürlich getroffen, sondern lassen sich auf konkrete Daten zurückführen.

Um Entwicklungsschritte sichtbar zu machen, ist die zyklische Erhebung und Evaluation von Daten notwendig. Je nach Zielgrösse der Innovation – findet sie auf Klassenebene, stufen- oder gar

schulübergreifend statt? – sind unterschiedliche Verfahren der schulinternen Evaluation geeignet. Sie kann von einzelnen Lehrpersonen, einem kleinen Lehrpersonenteam (z.B. Unterrichtsteam) oder speziell für das Projekt designierten internen oder externen Evaluationsfachleuten durchgeführt werden (Beywl, 2017). Je systematischer die Datenerhebung auf Ebene des Kollegiums und der Schule stattfindet, desto eher trägt die schulinterne Evaluation zur Stärkung der kollektiven Wirksamkeit bei (Beywl et al., 2025). So erlebten sich Lehrpersonen gemäss einer Untersuchung in niederländischen Schulen durch die Datennutzung wirksam, denn diese ermöglichte, Herausforderungen an ihrer Schule zu lösen (Schildkamp et al., 2016).

Fazit: Die Implementierung von Innovationsprozessen gelingt besonders dann, wenn Entwicklungsschritte sichtbar gemacht werden.

5. Implementierung mit und durch Struktur

Die dargestellten Erkenntnisse liefern wichtige Hinweise für eine erfolgreiche Implementierung schulischer Innovationsprozesse. Einen praxisorientierten Zugang, wie diese in konkretes schulisches Handeln überführt werden können, zeigen Hamilton, Reeves, Clinton und Hattie (2022) in «Building to impact: The 5D implementation playbook for educators»[2]. Die Bildungsforscherinnen und -forscher modellieren Implementierung als strukturierten Prozess in fünf Phasen (siehe Abbildung 1).

D1: Discover. Einigen Sie sich auf eine einzige Herausforderung, die an Ihrer Schule angegangen werden soll. Diese Initiative wird prioritär, vor allem anderen, vorangetrieben. Fragen Sie sich, was zur Herausforderung führt, und beschreiben Sie, wie die Schule aussehen würde, nachdem Sie die Herausforderung gemeistert haben. Zentral ist in dieser Phase ausserdem die Etablierung einer «Backbone Organization»: Das Team, welches Ziele steuert, die Umsetzung überwacht und über Skalierung oder Beendigung von Initiativen entscheidet.

D2: Design. Planen Sie systematisch Massnahmen mit hoher Wirksamkeitswahrscheinlichkeit. Welche Faktoren, die zur Herausforderung führen, können verändert, blockiert oder abgeschwächt werden? Welche Aktivitäten und Ressourcen sind dazu nötig? Einigen Sie sich darauf, welche anderen Projekte unterbrochen werden müssen, damit Sie Zeit für Ihre geplante Initiative haben. Zuletzt: Etablieren Sie schulinterne Evaluationssysteme zur Überprüfung der Schritte zur Umsetzung der Initiative.

D3: Deliver. Nun geht es an die Implementierung der geplanten Massnahmen. Sammeln Sie Daten, die Sie für die Prozessüberprüfung und Auswertung benötigen – sie helfen Ihnen später, rechtzeitig zu erkennen, welche Massnahmen zu Ergebnissen führen und weitergeführt werden sollen, und in welche Massnahmen Sie keine weiteren Ressourcen investieren sollten.

D4: Double-Back. Reflektieren Sie die umgesetzten Massnahmen ausgehend von den erhobenen Daten. Überprüfen Sie, ob Sie zeitlich, ziel- und ressourcentechnisch auf Kurs sind, und legen Sie die nächsten Schritte fest. Evaluieren Sie die gesammelten Daten zudem daraufhin, ob sie für die Erreichung Ihrer Ziele tatsächlich wertvoll sind, und passen Sie die Art der Daten oder Werkzeuge zur Datensammlung ggf. an. Kern dieser Phase ist die Frage: Was weitermachen, was iterieren und was stoppen?

D5: Double-Up. In der letzten Phase geht es einerseits darum, die erzielte Wirkung nachhaltig zu verankern. Wie können Sie erreichte Ziele und etablierte Aktivitäten und Prozesse aufrechterhalten? Andererseits geht es um eine Skalierung der Wirkung. Wie können Sie Ihre Wirkung steigern? Dies ist abhängig von der konkreten Herausforderung, die Ihre Schule angegangen ist – manche Initiativen lassen sich einfacher skalieren, andere schwieriger.

[2] Der 5D-Implementierungsprozess wird auch in deutschsprachigen Werken von Beywl et al. (2025) und Hattie et al. (2025) aufgegriffen.

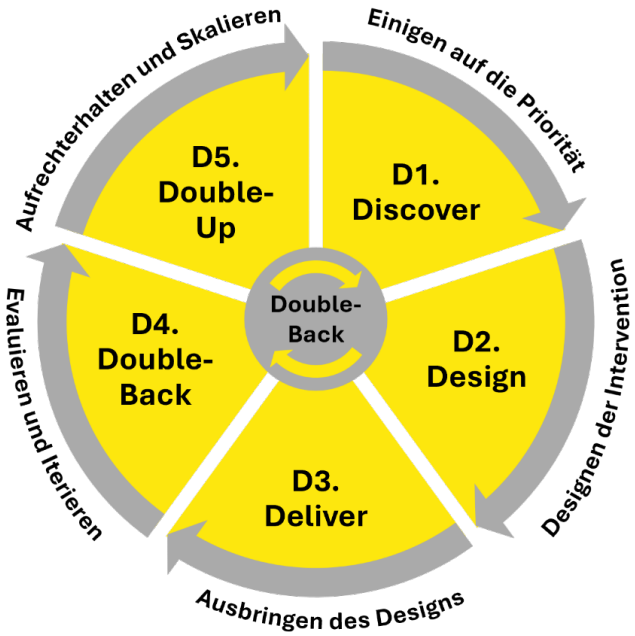


Abbildung 1. 5D-Implementierungsprozess nach Hamilton et al. (2022), eigene Darstellung in Anlehnung an Beywl et al. (2025) und Hattie et al. (2025)

Fazit: Schulische Innovationsprozesse profitieren von Kollegien, die kollektiv wirksam sind, pluraler Führung und Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, die von der Führung Rückendeckung erhalten. Aber auch dann scheint der Schulalltag häufig fremdbestimmt zu sein durch aktuelle Herausforderungen, die bewältigt werden müssen. Um Überlastung zu vermeiden und die Erfolgswahrscheinlichkeit schulischer Innovationsprozesse zu erhöhen, ist daher ein Fokus auf wenige Initiativen und eine «Backbone Organization» als zentrales Nervensystem notwendig.

LITERATURVERZEICHNIS

Backers, L., & Van Keer, H. (2025). Implementing Self-Regulated Learning in Classrooms: Connecting What Primary School Teachers Think and Do Through Video-Based Observations and Interviews. *Behavioral Sciences*, *15*(12), 1627. https://doi.org/10.3390/bs15121627

Beywl, W. (2017). Unterricht datengestützt entwickeln – eine evaluativ erweiterte Perspektive. In J. und S. B.-W. Ministerium für Kultus (Hrsg.), *Datengestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung an beruflichen Schulen. Konzept OES (Operativ eigenständige Schule)* (S. 5–9).

Beywl, W. (2019). Vom Miteinander überzeugte Lehrpersonen steigern die Lernerfolge. Kollektive Wirksamkeitserwartung als Angelpunkt der Schulentwicklung. *Journal für Schulentwicklung*, *23*(1), 50–53.

Beywl, W., & Blum, K. (2023). Wie Schulpraxis und Bildungswissenschaft durch Zusammenarbeit gewinnen. Zehn Jahre «Lehren und Lernen sichtbar machen». *Windisch 2023*, *59*. https://doi.org/10.25656/01:25821

Beywl, W., Pirani, K., Wyss, M., Mittag, M., & Hattie, J. A. C. (2025). *Lernen sichtbar machen. Das Praxisbuch. Erfolgreich unterrichten mit dem Luuise-Verfahren* (2. Aufl.). Schneider Hohengehren.

Brown, C., White, R., & Kelly, A. (2021). Teachers as educational change agents: What do we currently know? findings from a systematic review. In *Emerald Open Research* (Bd. 3, Nummer 26). https://doi.org/10.1108/EOR-03-2023-0012

Donohoo, J. (2017). *Collective efficacy. How educators' beliefs impact student learning*. Corwin.

Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Leadership for Learning: Does Collaborative Leadership Make a Difference in School Improvement? *Educational Management Administration & Leadership*, *38*(6), 654–678. https://doi.org/10.1177/1741143210379060

Hamilton, A., Reeves, D. B., Clinton, J. M., & Hattie, J. A. C. (2022). *Building to impact: The 5D implementation playbook for educators*. SAGE.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital*. Routledge.

Harris, A. (2013). Distributed Leadership: Friend or Foe? *Educational Management Administration & Leadership*, *41*(5), 545–554. https://doi.org/10.1177/1741143213497635

Hattie, J. (2023). *Visible Learning, The Sequel. A Synthesis of Over 2,100 Meta-Analyses Relating to Achievement*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003380542

Hattie, J. (2024). *Visible Learning 2.0. Deutschsprachige Ausgabe von „Visible Learning: The Sequel"* (S. Wernke, Übers.). Schneider Hohengehren.

Hattie, J., Fisher, D., Frey, N., & Almarode, J. T. (2025). *Illustrierter Leitfaden. Lehren und Lernen sichtbar machen. Schule und Unterricht lernwirksam gestalten – Einführung – „The Illustrated Guide to Visible Learning" deutschsprachig – besorgt von Hanne Bestvater und Wolfgang Beywl*. Schneider Hohengehren.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, *40*(1), 5–22. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077

Lipowsky, F., & Rzejak, D. (2023). Wodurch zeichnen sich wirksame unterrichtsbezogene Fortbildungen aus? Ein Überblick über den Forschungsstand. In O. Köller, P. Daschner, & K. Karpen (Hrsg.), *Einmal ausgebildet – lebenslang qualifiziert? Lehrkräftefortbildung in Deutschland: Sachstand und Perspektiven* (S. 126–145). Beltz Juventa.

Muckenthaler, M., Tillmann, T., Weis, S., & Kiel, E. (2020). Teacher Collaboration as a Core Objective of School Development. *School Effectiveness and School Improvement*, *31*(3), 486–504.

Patrick, S. K. (2022). Organizing Schools for Collaborative Learning: School Leadership and Teachers' Engagement in Collaboration. *Educational Administration Quarterly*, *58*(4), 638–673. https://doi.org/10.1177/0013161X221107628

Pirani, K., & Kalt, S. (2024). Partizipativ und mit Wahlpflichtverfahren. Wie eine Schulleitung wirksam die Unterrichtsentwicklung steuert. *Schule leiten*, *9*(36). https://www.friedrich-verlag.de/friedrich-plus/schulleitung/unterrichts-schulentwicklung/partizipativ-und-mit-wahlpflichtverfahren-18151

Rechsteiner, B., Kyndt, E., Compagnoni, M., Wullschleger, A., & Maag Merki, K. (2023). Bridging gaps: A systematic literature review of brokerage in educational change. *Journal of Educational Change*, *25*(2), 305–339. https://doi.org/10.1007/s10833-023-09493-7

Rycroft-Smith, L. (2022). Knowledge brokering to bridge the research-practice gap in education: Where are we now? *Review of Education*, *10*(1), e3341. https://doi.org/10.1002/rev3.3341

Schildkamp, K., Poortman, C. L., & Handelzalts, A. (2016). Data teams for school improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, *27*(2), 228–254. https://doi.org/10.1080/09243453.2015.1056192

Schwabsky, N., Erdogan, U., & Tschannen-Moran, M. (2020). Predicting school innovation: The role of collective efficacy and academic press mediated by faculty trust. *Journal of Educational Administration*, *58*(2), 246–262. https://doi.org/10.1108/JEA-02-2019-0029

Sprenger, A., Von Grumbkow, N. C., Fussangel, K., & Gräsel, C. (2025). School Leadership Networks in the Context of Digital School Development. *Education Sciences*, *15*(10), 1320. https://doi.org/10.3390/educsci15101320

Tschannen-Moran, M., & Barr, M. (2004). Fostering student learning: The relationship of collective teacher efficacy and student achievement. *Leadership & Policy in Schools*, *3*(3), 189–209.

Tucaliuc, M., Ratiu, L., Curseu, P. L., & Muntean, A. F. (2025). The Bright and Dark Sides of Distributed Leadership in Schools: A Joint Structural and Functional Perspective on Distributed Leadership, Work Performance and Job Satisfaction. *Education Sciences*, *15*(4), 481. https://doi.org/10.3390/educsci15040481

Tulowitzki, P., & Ruf, L. (2025). *Schulleitungsmonitor Schweiz 2024. Kurzbericht zu Arbeitszufriedenheit, beruflicher Passung und Umgang mit Diversität*. Pädagogische Hochschule FHNW. https://doi.org/10.26041/fhnw-12245

Windlinger, R., Warwas, J., & Hostettler, U. (2020). Dual effects of transformational leadership on teacher efficacy in close and distant leadership situations. *School Leadership & Management*, *40*(1), 64–87. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1585339

Windlinger, R., Warwas, J., & Hostettler, U. (2023). Personalbindung an Schulen in herausfordernden Kontexten—Kann transformationale Führung Kündigungsabsichten mildern? *Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften*, *45*(1), 15–26. https://doi.org/10.24452/sjer.45.1.2

Zala-Mezö, E., Bormann, I., Strauss, N.-C., & Müller-Kuhn, D. (2019). Distributed leadership practice in Swiss "eco-schools" and its influence on school improvement. *Leadership and Policy in Schools*, *19*(4), 673–695. https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1631855

ZITATIONSHINWEIS

Grigoleit, E. & Köferli, S. (2026). *Erfolgreiche schulische Innovationsprozesse durch sichtbare Entwicklungsschritte. Einblicke aus der Forschung*. Pädagogische Hochschule FHNW. https://doi.org/10.26041/fhnw-17951