

# Schulentwicklung zwischen Aktivismus und Erstarrung

## Thesen und Lösungswege als persönlicher Beitrag zum professionellen Diskurs

Martina Krieg<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Kanton Luzern, Bildungs- und Kulturdepartement, Dienststelle  
Volksschulbildung

### Zusammenfassung

*Der Beitrag beleuchtet aus Sicht der Bildungsverwaltung, warum Schulentwicklung trotz zahlreicher Reformen oft nur schleppend vorankommt. Fünf Thesen benennen zentrale Hemmnisse: eine zu geringe Verzahnung von Wissenschaft und Praxis, eine unklare Positionierung der Bildungsverwaltung zwischen Politik und Schule, fehlende Zusammenarbeit aller Ebenen, eine unausgewogene Balance zwischen Wandel und Kontinuität sowie unklare Berufsaufträge für Lehrpersonen. Als Lösung wird ein partizipatives, koordiniertes Vorgehen aller Akteure empfohlen – mit klaren Rollen, gemeinsamen Qualitätsverständnissen und gezielter Professionalisierung. Schulentwicklung gelingt nur im Zusammenspiel von Wissenschaft, Verwaltung und Praxis.*

*Schlagerworte: Bildungsverwaltung, Datenbasierte Schulentwicklung, Partizipation, Zusammenarbeit, Multiprofessionelle Kooperation*

### 1. Einleitung

Begriffe wie *Kontinuität* und *Diskontinuität* wirken in der Schulpraxis abstrakt. Praktiker:innen sprechen eher von *Erhaltung und Wandel* oder *Bewahren und Innovation*. Nach 30 Jahren Erfahrung in der Schulpraxis – darunter zehn Jahre als Schulentwicklerin in der Bildungsverwaltung – beschäftigt mich die Frage, warum sich Schulen trotz vielfältiger Reformbemühungen nur langsam weiterentwickeln. Viele Herausforderungen von damals bestehen bis heute.

Früher entwickelte oder bereits erprobte Lösungen geraten in Vergessenheit. Dieser Beitrag enthält Thesen für die Gründe der zaghaften Weiterentwicklung, führt erste Lösungswege für Schulen, Bildungsverwaltung und Wissenschaft an und lädt zum professionellen Diskurs ein.



## **These 1: Wissenschaft und Praxis sind noch immer zu wenig verzahnt**

Die Bildungsverwaltung setzt häufig Ziele für die Schulpraxis, ohne sich dabei systematisch auf wissenschaftliche Erkenntnisse zu stützen. Ein Grund dafür könnte sein, dass Verwaltungsmitarbeitende oft keinen Zugang zu Fachzeitschriften und aktuellen Forschungsergebnissen haben oder wissenschaftliche Erkenntnisse in ihrer bisherigen Biografie kaum eine Rolle spielten. Ein ideales Kompetenzprofil für Angestellte von Bildungsverwaltungen, die sich um Themen der Schulentwicklung kümmern, umfasste vier Bereiche:

1. Mehrjährige Lehrerfahrung auf verschiedenen Schulstufen
2. Erfahrung in der Schulleitung
3. Ein sozialwissenschaftliches Studium
4. Weiterbildungen in Changemanagement und Organisationsentwicklung

Diese Kombination ist jedoch äußerst selten. Zumindest sollten Teams so zusammengesetzt sein, dass alle Bereiche ausgewogen vertreten sind.

Zusätzlich erschweren strukturelle und kulturelle Faktoren die Zusammenarbeit zwischen Forschung, Verwaltung und Praxis:

- Kosten: Kooperationen mit Forschenden sind teuer. Selbst für kleinere Aufträge werden Honorare verlangt, die sich Verwaltungen nicht leisten können.
- Vorurteile: Verwaltungsangestellte gelten als Schreibtischtäter:innen, Forschenden fehle der Praxisbezug, und Lehrpersonen interessierten sich vor allem für direkt anwendbare Erkenntnisse. Solche undifferenzierten Vorurteile oder gar Konkurrenzdenken tragen wenig zu einem schnellen Transfer wissenschaftlicher Evidenz in die Praxis bei.
- Transition und Kommunikationsbarrieren: Forschende sind der Praxis sehr wohlgesonnen, schließlich ist die Praxis ihr Forschungsfeld. Wenn sich Forschende nicht für den Transfer der Erkenntnisse ihrer Forschung in die Praxis mitverantwortlich fühlen, dann kommen die Erkenntnisse nie an den Schulen an.

Trotz dieser Herausforderungen wächst das Bewusstsein für die Notwendigkeit engerer Zusammenarbeit. Forschende erkennen, dass sie auf die Praxis angewiesen sind, und Praktikerinnen und Praktiker schätzen wissenschaftliche Impulse zur Weiterentwicklung ihrer Arbeit (vgl. Biesta, 2007).

### **Lösungswege**

Die Verwaltung als Vermittlungsinstanz:

- Verwaltungen sollten Zugang zu wissenschaftlicher Literatur erhalten, z.B. über pädagogische Hochschulen.
- Schulentwicklungsmaßnahmen sollten systematisch auf aktuellen, begründeten und reproduzierbaren Forschungsergebnissen basieren.

- Die Unterstützung der Verwaltung für Schulentwicklung darf nicht mit der Publikation von Umsetzungshilfen enden, sondern beginnt damit.
- Forschung, Verwaltung und Praxis müssen kontinuierlich und gleichberechtigt zusammenarbeiten.

Praxisorientierte Wissenschaftskommunikation:

- Forschende sollten mit einer ähnlichen Hingabe, wie sie in ihre Publikationen stecken, auch Verantwortung für eine Transition ihrer Erkenntnisse in die Praxis übernehmen und sie gezielt für die Praxis aufbereiten oder noch besser in Kooperation vermitteln.
- Forschung sollte sich an Standards wie Erkenntnisförderlichkeit, Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit orientieren (vgl. Beywl & Künzli, 2020).

## **These 2: Der Einfluss der Bildungsverwaltung hängt von ihrer Positionierung ab**

Laut Schulgesetzen umfasst die Bildungsverwaltung verschiedene Funktionen:

- Steuerung und Kontrolle,
- Unterstützung und Beratung,
- Kooperation und Vernetzung,
- Innovation und Transformation.

In der Praxis bewegt sich die Verwaltung bewusst oder unbewusst zwischen zwei Polen: Politik und Schule. Ihre Position beeinflusst maßgeblich, welche Themen debattiert und welche Entwicklungen angestoßen werden.

### ***Verwaltung nahe am Pol Politik – Zurückhaltung und Stillstand***

Positioniert sich die Bildungsverwaltung als verlängerte Hand der Politik, wird sie von Schulen als eher verwaltend wahrgenommen. Heikle schulische Spannungsfelder – etwa Selektion und Beurteilung – werden dann kaum thematisiert, um politischen Widerständen und medialer Polarisierung zu entgehen.

Die Folge:

- Schulen bleiben weitgehend autonom, entwickeln sich jedoch unabhängig voneinander.
- Entwicklungen verlaufen uneinheitlich – manche Schulen innovieren, andere verharren im Status quo.
- Kontinuität dominiert, nötige Entwicklungen des Gesamtsystems bleiben aus.

### ***Verwaltung nahe am Pol Schule – Gestaltungskraft und Veränderung***

Sieht sich die Bildungsverwaltung hingegen als Gestalterin im Sinne der schulischen Herausforderungen, nimmt sie eine aktive Rolle in der Bildungsentwicklung ein. Spannungsfelder der Schule werden breit abge-

stützt und wissenschaftlich fundiert an die politischen Entscheidungsträger herangetragen und diskutiert.

Dafür braucht es:

- Eine klare, prägnante und adressatengerechte Vermittlung wissenschaftlicher Erkenntnisse an politische Gremien. Die Anzahl dieser Gremien ist abhängig davon, wo in der Normenhierarchie der rechtlichen Regelungen das Thema verankert ist.
- Eine hohe Ausdauer: Ein solcher Prozess, z.B. grundlegende Entwicklungen in der Beurteilung, dauert mindestens zwei Jahre. Hier ist Ausdauer und Überzeugungskraft gefragt.
- Ein:e wissenschaftsaffine Bildungsdirector:in, der:die Innovation unterstützt.

Die Folge:

- Schulen stehen unter einem Erwartungsdruck, sich den Herausforderungen konstruktiv zu stellen und ihre Fortschritte zu überprüfen.
- Schulen entwickeln sich vergleichbarer, da die Verwaltung Steuerungsimpulse und Rahmenbedingungen setzt sowie Autonomieräume aufzeigt.
- Diskontinuität gehört zum Alltag: Veränderungen werden schrittweise umgesetzt.

Die Ausrichtung der Bildungsverwaltung zwischen den Polen Politik und Schule wird maßgeblich von Traditionen und der Auswahl der Mitarbeitenden geprägt. Lösungswege lassen sich daher nicht pauschal vorgeben – die Positionierung bleibt eine strukturelle, personelle und politische Frage. Unabhängig von der Positionierung der Verwaltung am einen oder anderen Pol muss eine gute Balance zwischen Kontinuität und Diskontinuität gefunden werden.

### **These 3: Schulentwicklung gelingt nur durch Zusammenarbeit aller Ebenen**

Visionen, Strategien und Ziele für Schulen werden oft auf getrennten Ebenen entwickelt. Ohne enge Abstimmung und Kooperation zwischen Bildungspolitik und -verwaltung, Wissenschaft und Praxis entstehen erhebliche Umsetzungsprobleme:

*Makroebene* (Bildungspolitik und Ausbildung): Werden bildungspolitische Strategien ohne Einbezug der Praxis formuliert, fehlt es an Akzeptanz und praktischer Umsetzbarkeit. Viele top-down verordneten Neuerungen aus Bildungsverwaltungen – seien es durch die Politik initiierte Themen oder Umsetzungsprozesse der Verwaltung – werden mit Informationsveranstaltungen oder Fachinputs von Expert:innen und allenfalls einem Kursprogramm an Schulen eingeführt. Schulleitende werden dann mit der Aufforderung alleine gelassen, dies nun umzusetzen. Ein solches Vorgehen führt eher zu „als-ob-Umsetzungen“ als zu nachhaltig konsolidierten und echten Weiterentwicklungen mit einem Effekt in der Schulpraxis.

Pädagogische Hochschulen, die ihre Curricula primär an fachdidaktischer Forschung auf Kosten der allgemein bildungswissenschaftlichen Inhalte ausrichten, ohne die Sichtweise der Schulpraxis systematisch zu berücksichtigen, riskieren, dass Studierende zwar über hohe fachdidaktische Kompetenzen verfügen, aber unsicher in herausfordernden Alltagssituationen mit Kindern oder Eltern sind, weil ihnen dafür Gesprächskompetenzen und erzieherische Handlungsstrategien fehlen.

*Mesoebene:* Genauso kann es passieren, dass kommunale Schulbehörden Leistungsaufträge an die Schulleitenden ohne deren Mitwirkung erstellen.

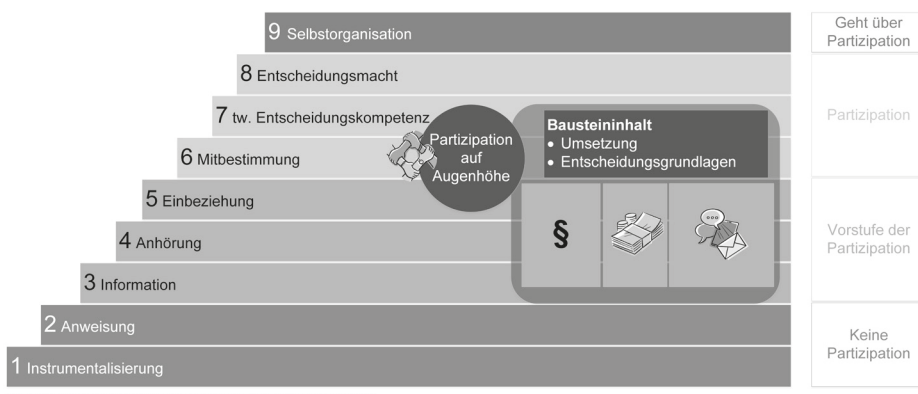
*Mikroebene:* Manche Schulleitungen binden ihr Team kaum in Entwicklungsprozesse ein – was Innovationskraft und Akzeptanz verringert.

### **Lösungswege: Zusammenarbeit und Partizipation als Schlüssel zum Erfolg**

Ist es zu visionär, dass alle Ebenen kooperieren? Eine gemeinsame Sprache und ein geteiltes Verständnis zentraler Qualitätsmerkmale würden zeitraubende Diskussionen über Begrifflichkeiten reduzieren und Energien für die tatsächliche Umsetzung von nötigen Entwicklungen freisetzen. Wenn alle das Gleiche meinen, wenn sie vom Gleichen reden, wird Zeit für echte Vertiefung und Umsetzung eher möglich.

Ein Beispiel für eine solche partizipative Schulentwicklung ist das Luzerner Vorhaben „Schulen für alle“. Hier wird für jedes Themenfeld ein hoher Partizipationsgrad angestrebt (Abbildung 1, Partizipationsstufe 6 nach Wright, 2020). Ziel ist es, alle relevanten Akteure aktiv einzubeziehen, um:

- Mitdenken und Verantwortungsbewusstsein zu fördern,
- Motivation durch emotionale Betroffenheit zu stärken,
- gemeinsame Lösungen tragfähig zu entwickeln.



Quelle Wright, 2011: [https://www.psy.hr/de/ste/defu/8/ste/documents/Participation\\_Qualitat\\_Aufbilde\\_11210.pdf](https://www.psy.hr/de/ste/defu/8/ste/documents/Participation_Qualitat_Aufbilde_11210.pdf) (Stand: 16.6.2021)

**Abb. 1:** Partizipationsstufen (eigene Darstellung nach Wright, 2020)

Entscheidungen zu rechtlichen Grundlagen, Finanzfragen und übergeordneter Kommunikation richten sich nach den gesetzlichen Zuständigkeiten des Kantons. Innerhalb dieser Strukturen erfolgt die Mitbestimmung mittels Argumentation und Multiplikation der Anliegen durch die Projektmitglieder. In jedem zu entwickelnden Themenfeld (Baustein) arbeiten Vertretende der Pädagogischen Hochschule, der Schulpraxis und der Verwaltung an einem ersten Entwurf zusammen. Resonanzgruppen der verschiedenen Schulpartner geben Rückmeldungen zur Erstfassung und zu einem späteren Zeitpunkt wird mit den Rückmeldungen (sog. „community calls“: breit eingeholtes Feedback über Berufs- und Personalverbände) nochmals an der Entwicklung justiert. Das partizipative Prinzip zeigt sich in der gesamten Projektorganisation:

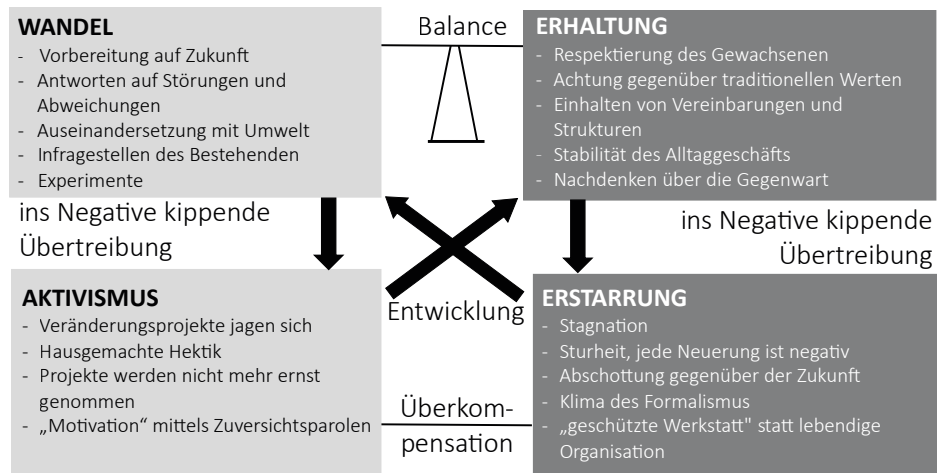
- Kreisstrukturen fördern den Austausch,
- Co-kreatives Arbeiten macht Betroffene zu Beteiligten,
- Beschlüsse werden nach dem Konsensprinzip gefasst.

Werden die Entwicklungen eingeführt, werden auch die Weiterbildungen an den Pädagogischen Hochschulen mit größerer Wahrscheinlichkeit mit dem gleichen Verständnis konzipiert. Auch hier ist ein gemeinsam etabliertes Verständnis zwischen Verwaltung und Wissenschaft wichtig, damit den Mitarbeitenden des Schulfelds die Neuerungen „in einem Guss“ präsentiert werden. Verschiedene Begriffe und unterschiedliche Verständnisse zu Konzepten führen andernfalls zu Konfusion und Unverständnis bei Weiterbildungsteilnehmenden. Je partizipativer die Entwicklung und die Übereinstimmung des Verständnisses von Inhalten und Konzepten, desto schneller werden sich Diskussionen in eine Tiefenstruktur (Landwehr, 2021) bewegen. So übernehmen alle Beteiligten gemeinsam Verantwortung für eine erfolgreiche Schulentwicklung.

#### **These 4: Schule braucht eine Balance zwischen Aktionismus und Stillstand**

Umfassende Veränderungsprojekte bringen zusätzlichen Aufwand mit sich, binden Ressourcen und erfordern hohe Aufmerksamkeit. Oft beklagen Lehrpersonen, dies gehe zulasten des Unterrichts – also ihres *Kerngeschäfts*. Dabei wird jedoch häufig ausgeblendet, dass ihr Berufsauftrag weit mehr umfasst: Beratung von Schüler:innen, Zusammenarbeit im Kollegium, Mitverantwortung für Schul- und Unterrichtsentwicklung, Gestaltung des Schulklimas, Weiterbildung.

Die Kunst der Schulführung liegt darin, Wandel und Erhaltung in Balance zu halten.



**Abb. 2:** Die Kunst zwischen Wandel und Erhaltung (in Anlehnung an Kiel, 2019, S. 818).

Gefahr 1: Aktivismus: Wird Veränderung übertrieben, verkommt sie zum Selbstzweck. Lehrpersonen nehmen Projekte dann nicht mehr ernst und Innovation wird zur bloßen Pflichtübung (vgl. Abbildung 2). Dies kann dazu führen, dass:

- Maßnahmen nur formal umgesetzt werden, ohne echten Wandel zu bewirken (z.B. Teilnahme an kursorischen Weiterbildungen ohne nachhaltige Umsetzung).
- Teams tun so, als ob sie motiviert wären, fühlen sich aber durch die Vielzahl an Initiativen überfordert.

Gefahr 2: Erstarrung: Gegenteiliges Verhalten – das Festhalten am Bestehenden – kann ebenso problematisch sein. Wer neue Erkenntnisse konsequent ignoriert, riskiert eine schleichende Erstarrung und Stagnation der Schule. Man lässt dann Veränderungen nur noch über sich ergehen, ohne sie im Schulalltag umzusetzen.

### **Lösungswege: Die richtige Balance finden und echte Reflexion einfordern**

Während in der Privatwirtschaft Veränderungsfähigkeit eine Voraussetzung für Marktfähigkeit ist, unterliegt die Schule primär gesellschaftlichen Erwartungen. Dies bedeutet, dass sie nicht jedem Reformtrend folgen muss – aber auch nicht erstarren darf. Eine kluge Schulführung erkennt, wann Wandel oder Diskontinuität notwendig ist und wann Bewahren oder Kontinuität wertvoll bleibt.

Nicht wenige Schulleitende verwechseln eine hohe Zufriedenheit in ihrem Team mit einer hohen Leistung des Teams. Hochleistende Teams reflektieren ihre Aufgaben und ihre Zusammenarbeit. Teamreflexion ähnelt der individuellen Reflexion, erfordert jedoch gemeinsame Austauschprozesse. Sie beginnt mit der Beurteilung von Situationen, die als gelungen oder problematisch erlebt wurden. Anschließend werden

Begründungen und Ursachen analysiert, idealerweise unter Einbezug von schuleigenen Daten verschiedene Perspektiven abgewogen, Erfahrungen eingebracht. Sinnvollerweise ergänzt das Team die Suche nach Handlungsoptionen um klare Bedingungen und Kriterien, um deren Wirksamkeit zu prüfen (Krieg & Kreis, 2014). Während individuelle Reflexion auf persönlichen Gedankenprozessen basiert, entsteht Teamreflexion durch den expliziten Austausch von Erfahrungen und Gedanken (Schippers et al., 2008, S. 1595). Dies ermöglicht den Beteiligten, neue Perspektiven in die eigenen Überlegungen zu integrieren (Pammer & Fessl, 2011, S. 12). Durch solche Diskussionen kann sich schrittweise eine gemeinsame Haltung entwickeln, die die Zusammenarbeit im Team stärkt.

### **These 5: Unklare Berufsaufträge und immer mehr Fachpersonenvielfalt führen zu Verwirrung und Verantwortungsdiffusion**

Seit 30 Jahren werden Berufsaufträge für Lehrpersonen laufend präzisiert und überarbeitet. Doch sind sie tatsächlich je im Schulalltag angekommen? Schulleitungen berichten weiterhin über Diskussionen mit (teilzeitbeschäftigten) Lehrpersonen zur Pflicht und Freiwilligkeit der Teilnahme an Sitzungen, zum Mitmachen in Arbeitsgruppen oder Projekten. Besonders in Zeiten des Lehrpersonenmangels wächst der Druck auf Schulleitungen, Zusatzarbeiten außerhalb des Unterrichts finanziell zu vergüten. Eine Analyse der Schulaufsicht des Kantons Luzern zeigt, dass Gemeinden oft auch für kleinere Aufgaben finanzielle Entschädigungen zahlen – obwohl 95 Jahresarbeitsstunden für solche Tätigkeiten im Berufsauftrag vorgesehen sind. Im Schulfeld wird von Unterricht und unterrichtsfreier Zeit gesprochen. Der Begriff „unterrichtsfreie Zeit“ führt leicht zur falschen Annahme, es handle sich um „freie Zeit“. Dies befeuert Diskussionen über Aufgaben außerhalb des Unterrichts. Mehrere Kantone haben versucht, Anstellungen präziser nach Arbeitsfeldern des Berufsauftrags zu gliedern oder gar eine Arbeitszeiterfassung einzuführen, was mehrheitlich nicht zu mehr Klarheit, sondern zu steigendem Administrationsaufwand geführt hat.

In einer umfassenden Studie des Kantons Luzern zum Thema *Lehrpersonenmangel und mögliche Attraktivitätsfaktoren* gaben 79% der Lehrpersonen an, dass fehlende berufsbioграфische Entwicklungsmöglichkeiten den Lehrberuf unattraktiv machen (Binder & Haering, 2023, S. 14). Zudem sollten umfangreiche Weiterbildungen auch lohnrelevant sein.

Die Schulstruktur verändert sich: Neben Klassenlehrpersonen arbeiten heute zahlreiche Fach- und Förderlehrpersonen, Logopäd:innen, Sozialpädagog:innen, Schulpsycholog:innen, Klassenassistenten und viele mehr im Schulsystem. Aufgaben und Zuständigkeiten bleiben oft für die Beteiligten diffus. Das Belastungsempfinden der Klassenlehrperson steigt, nicht nur für die Terminsuche mit den Fachleuten. Auch der Ad-

ministrationsaufwand wir höher, wenn der Überblick über die vorhandenen Informationen erhalten bleiben soll.

### ***Lösungswege***

**Klare Aufgabenverteilung:** Damit keine wiederkehrenden und aufwendigen Diskussionen über besondere Aufgaben innerhalb des Berufsauftrags stattfinden, haben Schulen gute Erfahrungen gemacht, indem sie Aufgabenkataloge für besondere Aufgaben mit einer Punktzahl versehen, welche den zeitlichen Umfang taxieren. Die Aufgaben werden dann semesterweise ausgehandelt und verteilt.

**Multiprofessionelle Teams bilden:** In gut funktionierenden multiprofessionellen Teams kommt es kaum zu einer Verantwortungskonfusion, weil sie ihre Aufgaben, Zuständigkeiten und Handlungspraktiken untereinander regeln und sporadisch überprüfen (Widmer-Wolf, 2014, S. 299).

**Entwicklung ermöglichen:** Sogenannte Fachkarrieren, wie sie aktuell im Kanton Luzern entwickelt und umgesetzt werden, bieten erfahrenen Lehrpersonen die Möglichkeit, sich gezielt in einem Fachgebiet zu professionalisieren und ihre berufliche Laufbahn weiterzuentwickeln. Die Übernahme dieser Fachverantwortung können sie sowohl in Teilzeit als auch in Vollzeit in spezifischen Funktionen ausüben. Lehrpersonen in einer Fachkarriere übernehmen Verantwortung für ein zentrales Aufgabengebiet innerhalb der Schule und tragen wesentlich zur Qualitätsentwicklung der Schule bei. Eine Weiterbildung im Umfang von mindestens einem Certificate of Advanced Studies - CAS (10–15 ECTS) bietet eine Grundlage. Bisher sind folgende Fachkarrieren im Kanton Luzern möglich: Begabungs- und Begabtenförderung, Digitalität, Coaching für Berufs- und Wiedereinsteigende, Koordinationsperson Verhalten. Diese Fachkarrieren werden für Schulen mit zusätzlichen Ressourcen pro Klasse vergütet, die aber nicht nach dem Gießkannenprinzip, sondern bedarfsgerecht eingesetzt werden sollen. Es werden weitere Optionen geprüft, die für eine Fachkarriere infrage kommen, z.B. Gesundheitsförderung, Praxislehrperson. Zudem wird mit der Revision des Besoldungssystems geklärt, ob für die Aufgaben der Fachkarriere ein Lohn unabhängig von der Schulart gezahlt werden soll. Mit der Lancierung der Fachkarrieren sollen mittelfristig auch die Schulleitenden entlastet und soll die Verantwortung für Themenfelder um Schulqualität auf verschiedene Personen verteilt werden (vgl. These 3).

Die Schule der Zukunft entsteht nicht durch Einzelinitiativen, sondern durch echte Kooperation. Wenn Verwaltung, Wissenschaft und Praxis ihre Kräfte bündeln, entsteht ein lernendes System, das sich mit den Herausforderungen stetig weiterentwickelt. Schulentwicklung darf nicht an Zuständigkeitsgrenzen scheitern – sie braucht Mut zur Verantwortung, Offenheit für andere Perspektiven und Lust auf gemeinsames Gestalten. Eine Bildungspolitik, die Raum für echte Partizipation schafft, eröffnet

Schulen die Chance, über sich hinauszuwachsen. Die Schule von morgen ist kein Ort starrer Routinen, sondern ein dynamischer Lebensraum – getragen von reflektierten Teams, klaren Rollen und dem Vertrauen, dass Wandel möglich ist. Nicht die Geschwindigkeit zählt, sondern die Richtung – und der gemeinsame Weg.

## Literatur

- Beywl, W. & Künzli, C. (2020). Themenheft „Bildungsforschung und Bildungspraxis auf Augenhöhe“. *Weiterbildung*, 30(2). <https://irf.fhnw.ch/handle/11654/31240>
- Biesta, G. (2007). Why „what works“ won't work: Evidence-based practice and the democratic deficit in educational research. *Educational Theory* 57(1), pp. 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1741-5446.2006.00241.x>
- Binder, H.-M. & Haering, B. (2023). *Befragung zum Lehrpersonenmangel im Kanton Luzern*. Schlussbericht. Kanton Luzern, Bildungs- und Kulturdepartement, Dienststelle Volksschulbildung.
- Kiel, V. (2019). Führen in Zeiten des Wandels. In E. Lippmann, A. Pfister, U. Jörg (Hrsg.). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte*. S. 809–882. Springer.
- Krieg M. & Kreis, A. (2014). Reflexion in Mentoringgesprächen - ein Mythos? *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 9(1), S. 103-117. <https://doi.org/10.3217/zfhe-9-01/11>
- Landwehr, N. (2021). Qualitätsmanagement im Spannungsfeld von Oberflächen- und Tiefenstrukturen. *Zeitschrift Erziehung und Unterricht*, 9–10, S. 60–74.
- Pammer, V. & Fessler, A. (2011). *Integrated Project Reflective Learning at Work*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1467426>
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L. & Van Knippenberg, D. (2008). The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity. *Human Relations*, 61(11), S. 1593–1616. <https://doi.org/10.1177/0018726708096639>
- Widmer-Wolf, P. (2014). *Praxis der Individualisierung. Wie multiprofessionelle Klusenteams Fördersituationen im Schulalltag etablieren*. Barbara Budrich.
- Wright, M. (2020). Partizipation: Mitentscheidung der Bürgerinnen und Bürger. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.). *Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden*. <https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i084-2.0>