

**Handlungsmöglichkeiten mit der größten
Wirksamkeit und Aufmerksamkeit im Hinblick auf die
Steigerung des Wohlbefindens der Lehrpersonen in Süd-
tirol, um deren Mitarbeiter/-innenbindung zu erhöhen**

-

**eine qualitative Analyse unter
31 Oberschullehrpersonen in Südtirol**

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang
Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie
an der Ferdinand Porsche FERNFH

MMag. Manuel Raffin, BA

00415511

Begutachterin: Mag.^a Eva Rechberg

Wiener Neustadt, Mai 2025.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version. Ich bestätige zudem, dass ich den Datenschutz einhalte und etwaiges Datenmaterial, das ich im Zuge meiner Masterarbeit gesammelt habe, nach Abschluss meines Studiums unwiderruflich von meinem Datenspeicher lösche.

01. Mai 2025

Unterschrift

Manuel Raffin

Zusammenfassung

Die Arbeits- und Bildungswelt steht in Zeiten der Digitalisierung und der flexiblen Arbeitszeitmodellen vor großen Herausforderungen. Um Lehrpersonen zu binden und neue zu gewinnen, bedarf es verschiedener Maßnahmen. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich den verschiedenen Modellen und Konzepten des Wohlbefindens und der Mitarbeiter/-innenbindung in der Südtiroler Bildungswelt.

Das Ziel der Arbeit ist es herauszufinden, welche Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf die Steigerung des Wohlbefindens der Lehrpersonen in Südtirol die größte Wirksamkeit und Aufmerksamkeit haben, um deren Bindung zu erhöhen. Zudem sollen konkrete Maßnahmen zur Bindung der Lehrpersonen an Südtirols Oberschulen genannt werden. Auf der Grundlage von 31 Interviews wurden bedeutende Einflussfaktoren genannt. Die Antworten der befragten Lehrpersonen zeigten auf, dass die Wertschätzung, der Respekt, die Anerkennung, eine transparente und offene Kommunikation sowie eine Reduzierung der Arbeitsbelastung und eine gerechtere Entlohnung die Handlungsempfehlungen sind, die die größte Wirksamkeit und Aufmerksamkeit unter den Befragten zeigten. Die Ergebnisse der Interviews unterstrichen auch die Bedeutung nach strukturellen Verbesserungen und sozialen Einflussfaktoren, um das Wohlbefinden und die Bindung der Lehrpersonen zu erhöhen.

Die Ergebnisse der Studie zeigten auch Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Vorschläge, damit sich Lehrpersonen langfristig binden können. Das erfordert jedoch weitere Adaptierungen und Veränderungen in der Südtiroler Bildungswelt.

Schlüsselbegriffe: PERMA-Modell, Wohlbefinden, Mitarbeiter/-innenbindung, Themenanalyse, Lehrpersonen, Oberschule, Südtirol, Handlungsempfehlungen, Maßnahmen

Abstract

The world of work and education is facing major challenges in the age of digitalization and flexible working models. In order to keep the current teaching staff and attract future ones new measures are needed. This thesis looks at the different models and concepts of well-being and staff retention in education in South Tyrol.

The aim of this study/work is to determine which possible courses of action, when speaking about the well-being of teachers in South Tyrol, need the most focus and effectiveness in order to increase commitment.

Furthermore, concrete measures for the retention of secondary school teachers in South Tyrol will be named within a framework of 31 interviews. Significant influencing factors indicated were identified based on these 31 interviews. Data based on the answers given by the teachers interviewed showed that esteem, respect, recognition, transparent and open communication were the recommended courses of action and received the most effectiveness and attention, along with reduction of workload and a fairer salary.

The results of the interviews also emphasised the importance of structural improvements and social factors needed to increase both the well-being and the commitment of teachers. Possible measures on how to improve working conditions and retain teachers in the long term based on the results are shown in this study. Further adjustments and changes are however, required in the world of education in South Tyrol.

Keywords: PERMA-mode, well-being, work life balance, commitment, affective commitment und continuance commitment, thematic analysis, teachers, high school, South Tyrol, recommendations, measures

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	- 1 -
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage	- 1 -
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	- 5 -
2	Theoretischer Hintergrund.....	- 8 -
2.1	Südtirol und ihre besondere Schulautonomie.....	- 8 -
2.1.1	Südtirols historische Situation von 1918 bis heute.....	- 8 -
2.1.2	Schulgeschichte von 1918 bis heute	- 10 -
2.1.3	Schulgesetzgebung und die Schulautonomie	- 11 -
2.2	Besonderheiten und Herausforderungen des Schulsystems in Südtirol	- 14 -
2.3	Aktuelle Herausforderungen im Bildungsbereich.....	- 15 -
3	Mitarbeiter/-innenbindung	- 17 -
3.1	Begriffsdefinition	- 17 -
3.2	Modelle und Theorien	- 20 -
3.3	Mitarbeiter/-innenbindung im Bildungsbereich	- 23 -
4	Wohlbefinden	- 24 -
4.1	Begriffsdefinition	- 24 -
4.2	Modelle und Theorien	- 26 -
4.3	Wohlbefinden im Bildungsbereich.....	- 29 -
5	Methodik.....	- 34 -
5.1	Wahl der Forschungsmethode	- 34 -
5.1.1	Qualitative Methode	- 34 -
5.1.2	Gütekriterien.....	- 35 -
5.2	Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethode	- 36 -
5.3	Dokumentation und Begründung des Samples	- 38 -
3.3	Durchführung der Befragung.....	- 39 -

5.4	Dokumentation der Wahrung des Datenschutzes.....	- 40 -
5.5	Transkription und Auswertungsmethode	- 40 -
6	Ergebnisse.....	- 43 -
6.1	Wohlbefinden	- 44 -
6.1.1	Positive Emotionen.....	- 44 -
6.1.2	Engagement	- 49 -
6.1.3	Beziehungen	- 51 -
6.1.4	Sinnhaftigkeit	- 55 -
6.1.5	Zielerreichung.....	- 59 -
6.2	Mitarbeiter/-innenbindung	- 63 -
6.2.1	Kriterien.....	- 63 -
6.2.2	Wirksamkeit und Verbesserungspotenzial	- 65 -
6.2.3	Maßnahmen zur Erhöhung der Mitarbeiter/-innenbindung.....	- 68 -
6.2.4	Handlungsempfehlungen mit der größten Aufmerksamkeit und Wirksamkeit	- 70 -
6.2.5	Maßnahmen durch die Schule und das Schulamt.....	- 72 -
7	Diskussion und Ausblick	- 75 -
7.1	Beantwortung der Forschungsfrage	- 78 -
7.2	Implikationen für die Praxis	- 82 -
7.3	Stärken und Schwächen der Studie	- 83 -
7.4	Empfehlungen zur weiteren Forschung.....	- 84 -
	Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit	- 86 -
	Literaturverzeichnis	- 87 -
	Online- Quellen	- 96 -
	Tabellenverzeichnis	- 98 -
	Anhang.....	- 99 -

Interviewleitfaden	- 99 -
Vorlage Einverständniserklärung	- 104 -
Übersicht Sample.....	- 106 -

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Die Arbeitswelt verändert sich derzeit massiv. Es verändert sich nicht nur der Inhalt der Bildung, sondern auch die Rahmenbedingungen, Werkzeuge, Methoden und die Zielgruppe der Bildung (Hiestand/Rempel, 2021, S.5).

Im Rahmen der Digitalisierung ergeben sich in vielen Bereichen umfangreiche Transformationsprozesse (Hiestand/Rempel, 2021, S.6). Durch neue Arbeitsmodelle und veränderte Arbeitsprozesse ergeben sich neue Anforderungen an die Arbeitnehmer/-innen (Hiestand/Rempel, 2021, S.7).

Auch gibt es einen Wandlungsprozess im Bereich Arbeit und Lernen durch die Veränderungen in der Arbeitswelt und der demografischen Entwicklung. Das führt dazu, dass die Arbeitnehmer/-innen mit unterschiedlichen Vereinbarkeitsproblematiken konfrontiert sind (Hiestand/Rempel, 2021, S.9).

Aus diesen genannten Gründen ist ein Gleichgewicht im Sinne einer Work-Life-Balance wichtig. Dies sei nicht nur eine individuelle Herausforderung, sondern bedarf gesellschaftlicher Strukturen, diese Balance zu unterstützen. Statistiken des Gesundheitswesens zeigten, dass psychische Belastungen in den letzten Jahren am Arbeitsplatz stetig zugenommen haben. Eine Stressquelle war die Auflösung der Grenzen zwischen Privatleben und Arbeit (Hiestand/Rempel, 2021, S.10).

Auch das Bild der Lehrpersonen hat sich im Laufe der Zeit verändert. Sie sind nicht mehr alleinige Wissensträger, sondern Lernprozessbegleiter/-innen für die Schüler/-innen.

Als Lehrperson und nunmehr Schulführungskraft einer privaten Oberschule in Südtirol interessiert sich der Verfasser bereits seit vielen Jahren mit der Frage, welche Anreize und Möglichkeiten Lehrpersonen erhalten sollten, damit der Lehrberuf attraktiv wird und sich die Lehrpersonen wohlfühlen. Zudem benötigen sie auch Unterstützung im Bereich der medienpädagogischen Kompetenzen im Rahmen der Digitalisierung. Die Lehrpersonen stehen vor Herausforderungen (Hiestand/Rempel, 2021, S.22- 23).

Der Verfasser der Masterarbeit hat bereits beinahe 15 Jahre Berufserfahrung im Bildungsbereich, zuletzt auch als Schulführungskraft, gesammelt. Umso mehr interessiert ihn das Thema der Mitarbeiter/-innenbindung im Bildungsbereich, auch aufgrund der aktuellen Herausforderungen.

Untersuchungen haben gezeigt, dass ein höheres organisational commitment der Lehrpersonen mit besseren Lernergebnissen der Schülerinnen und Schüler einhergeht. Eine Befragung von 1.473 Lehrpersonen ergab zudem einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Leitungsfunktion, der Ausstattung der Schule und dem Arbeitsklima. Diese Faktoren haben einen positiven Einfluss auf die affektive Mitarbeiter/-innenbindung, die wiederum die Identifikation der Lehrpersonen mit der Schule und den Verbleib im Beruf beeinflusst (Besa, 2022, S. 872).

Unter organisationalem Commitment versteht man die „Bindung des Individuums an eine Organisation“ (Ruhle/Breitsohl, 2012, S. 4). Dabei können drei Dimensionen des Commitment unterschieden werden. Während das affektive Commitment die emotionale Bindung eines Individuums beschreibt und die gemeinsamen Werte hervorhebt, ist das normative Commitment die „moralische Selbstverpflichtung zum Commitment“ (Ruhle/Breitsohl, 2012, S. 5). Das Individuum verpflichtet sich, die Leistungen, die es erhalten hat, zurückzugeben. Dadurch fühlt es sich verpflichtet, im Unternehmen zu bleiben. Ein hohes normatives Commitment kann den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens erhöhen. In diesem Zusammenhang sei auch noch das kalkulatorische Commitment zu nennen (Ruhle/Breitsohl, 2012, S. 4- 5). Hier entsteht die „Bindung durch rationale Abwägung von geleisteten Investitionen sowie den wahrgenommenen Mangel an Alternativen“ (Ruhle/Breitsohl, 2012, S. 5).

Trotz der Bedeutung der Mitarbeiter/-innenbindung im schulischen Kontext ist dieses Thema insbesondere in Deutschland noch wenig erforscht (Besa, 2022, S. 872). Angesichts der genannten Herausforderungen sollte jede Schulverwaltung gezielte Strategien entwickeln, um Lehrpersonen langfristig zu binden und Abwanderungen ins Ausland oder den Wechsel in andere Berufe zu verhindern.

Die Schulleitung hat nachweislich einen großen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Lehrpersonen (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008). Insbesondere bei geteilter Führung, z. B. durch Kooperation und Teamarbeit, kommt der Schulleitung eine zentrale Rolle zu. Dabei zeigt sich, dass das Vertrauen der Lehrkräfte in die Führungskraft einen signifikant positiven Effekt auf die affektive Mitarbeiterbindung hat (Besa, 2022, S. 873). Hemmend auf die Mitarbeiter/-innenbindung wirken sich hingegen Unklarheiten in den Abläufen, Zielkonflikte sowie organisatorische Ineffizienzen aus. Förderliche Faktoren umfassen hingegen Kompetenz- und Selbstwirksamkeitserleben, kollegiale Verlässlichkeit in der Zusammenarbeit und die Einhaltung klarer Prozesse (Besa, 2022, S. 886).

In diesem Zusammenhang ist auch das Wohlbefinden unter den Lehrpersonen zu nennen. Das Wohlbefinden wird mit „positiven Emotionen, für Zufriedenheit und positives Befinden, für körperliche Fitness, Gesundheit, für Entspannung, Stressfreiheit und Schönheit“ (Hascher, 2004, S. 10) verbunden.

Der Begriff wird auch oft in der Werbung eingesetzt. Wohlbefinden ist jedoch nicht gleichzusetzen mit Gesundheit, Emotionen und Zufriedenheit. Sie sind zwar verwandte, aber nicht identische Begriffe (Hascher, 2004, S. 10).

Es ist auffallend, dass der Begriff des Wohlbefindens auch vermehrt in den Schulen und deren Leitbildern Eingang gefunden hat. In vielen Leitbildern steht, dass sich die Schülerinnen und Schüler in der Schule wohlfühlen, damit sie eine gute Leistung erbringen können. Forschungsarbeiten belegen, dass diese Annahme auch von den Forschern gestützt wird. Es konnte aufgezeigt werden, dass positive Emotionen als Indikator für Schulqualität gültig sind.

Damit aber Wohlbefinden auch in der Schule erreicht wird, ist es wichtig, diese Emotionen zu fördern und zu unterstützen. Heute ist es so, dass Schule als Pflichtinstitution für die Jugendlichen und Kinder wahrgenommen wird. Misserfolge werden sanktioniert. Durch die Selektion kann es dazu führen, dass Schülerinnen und Schüler aber auch Lehrpersonen unter Aufsicht, Kontrolle und Leistungsdruck stehen. Die Schule nimmt eine wichtige gesellschaftliche Funktion ein. In der Schule gibt es verschiedene Forderungen: Schüler/-innen müssen Leistungen erbringen, Schularbeiten schreiben und viel auswendig lernen.

Vor diesem Hintergrund scheint es paradox, dass sich die Schülerinnen und Schüler in der Schule wohlfühlen, aber es ist möglich und realisierbar.

Wohlbefinden in der Schule bedeutet, dass man die Mitglieder der Schulgemeinschaft involviert und bei Entscheidungen einbezieht. Zudem sollen sie einen Beitrag zum Wohle der Schule leisten. Sie sollen sich auch aktiv mit dem schulischen Alltag auseinandersetzen. Wohlbefinden bedeutet auch, dass Schülerinnen und Schüler auch gerne zur Schule gehen (Hascher, 2004, S. 13- 17).

Das Wohlbefinden der Lehrpersonen spielt daher eine wichtige Rolle für die Mitarbeiter/-innenbindung, da ein positives Arbeitsumfeld und psychisches Wohlbefinden dazu beitragen, die Bindung an die Schule zu erhöhen und Fluktuation zu vermeiden.

Die Fragestellung ist für die Bildungspolitik in Südtirol auch von besonderer Relevanz, da sich die Provinz durch eine spezifische historische und kulturelle Prägung sowie durch unterschiedliche Anforderungen und Herausforderungen auszeichnet. Südtirol wurde im

Zuge des Friedensvertrages von Saint Germain 1919 von Italien annektiert, was zu einer Teilung des Alpenhauptkammes führte (Peterlini, 2013, S. 71). In der Folge etablierten sich drei parallele Schulsysteme, die jeweils die Interessen der entsprechenden Sprachgruppe berücksichtigten. Das Recht auf muttersprachlichen Unterricht ist ein zentraler Eckpfeiler des Südtiroler Autonomiestatuts. Artikel 19 des Zweiten Autonomiestatuts schreibt vor, dass der Unterricht in Kindergärten sowie in Grund- und Mittelschulen in der Muttersprache der Schüler zu erfolgen hat (Falkensteiner, 2023, S. 67).

Im Jahr 2023 kam es an einigen Südtiroler Schulen zu Diskussionen, da die Zahl der Anmeldungen von Schülerinnen und Schülern mit einer anderen Muttersprache als der Erstsprache der jeweiligen Schule zunahm (Happacher, 2023, S. 298). Gleichzeitig ist darauf hinzuweisen, dass die Lehrpersonen der Grund-, Mittel- und Oberschulen zwar zum Staatspersonal gehören, die Zuständigkeit für die Umsetzung verschiedener Maßnahmen jedoch bei der Provinz Südtirol liegt (Falkensteiner, 2023, S. 68).

Das Beschäftigungsverhältnis, das Einkommen, die Arbeitszeit, die Sicherheit aber auch die Personalausstattung und die berufliche Entwicklung sind wichtige Kriterien, die ein attraktives Arbeitsumfeld beschreiben (Wiskow/ Albrecht/ De Pietro, 2010, S. 5). Auch aus diesem Grund ist es wichtig, wenn Lehrpersonen ein angenehmes Arbeits- und Lernumfeld haben, damit sie sich wohlfühlen und die Mitarbeiterbindung gesteigert werden kann. Ein weiterer Grund für die Wichtigkeit dieses Themas in Südtirol ist auch der Lehrermangel sowie die Arbeitsbelastung in den Schulen.

Bereits in den 1970er Jahren hatte Südtirol einen enormen Lehrermangel. 74% der Lehrpersonen waren an den deutschen Mittelschulen ohne regulären Studienabschluss (Verra, 2008, S. 234). Durch die „Brixner Supplenzkurse“ wurde dieses Problem damals behoben.

Viele Lehrpersonen haben daran teilgenommen, um ihre provisorische Situation zu sanieren. 1977 wurden diese Kurse wieder aufgelassen. In den 1980er Jahren wurde die Lehrerfortbildung forciert. Erst im Jahre 1990 wurde die universitäre Ausbildung für die Grundschullehrerinnen und Kindergärtnerinnen verpflichtend (Verra, 2008, S. 234).

Der Lehrermangel ist das Ergebnis einer fehlenden Wertschätzung und die fehlende Attraktivität des Berufs, der enorme Arbeitsaufwand sowie die Überbelastung durch die Herausforderungen in den Klassen (Kuhfeldt, 2023, S. 121).

Die Robert-Bosch-Stiftung hat beispielsweise seit 2019 repräsentative Befragungen an deutschen Schulen durchgeführt. Eine Umfrage aus dem Jahr 2022 ergab, dass der Lehrkräfte- und Personalmangel das größte Problem an deutschen Schulen sei (Kuhfeldt,

2023, S. 44). Zwei Drittel der Schulleiter/-innen gaben an, dass das fehlende Lehrpersonal eine große Herausforderung für die Schulen darstellt (Kuhfeldt, 2023, S. 45). Laut dem Verband für Bildung und Erziehung (VBE) sollen in Deutschland bis zum Jahre 2035/36 landesweit mindestens 85.000 Lehrpersonen fehlen (Kuhfeldt, 2023, S. 45). Fakt ist, dass die Lehrpersonen am Ende ihrer Kräfte sind. Der Lehrermangel hat auch Auswirkungen auf die Unterstützung und individuelle Betreuung von Schülerinnen und Schülern.

Die befragten Lehrpersonen gaben beim Deutschen Schulbarometer an, dass die Arbeitsbelastung zu 46% als sehr hoch und 46 als hoch eingestuft wird (Kuhfeldt, 2023, S. 46). Viele Lehrpersonen sagten, dass sie auch gesundheitliche Beschwerden haben, wie beispielsweise mentale Erschöpfung (Kuhfeldt, 2023, S. 47).

Auch in Südtirol wird laufend über die geringe Entlohnung der Lehrpersonen diskutiert. Die Bediensteten der Schulen haben u.a. die niedrigsten Entlohnungen (Landesinstitut für Statistik, 2024, S. 5). Das Netto-Einstiegsgehalt einer Lehrperson in Vollzeit an einer Mittel- oder Oberschule beträgt in Südtirol 1.650 Euro. Eine Lehrperson in mittlerer Laufbahn in Vollzeit ohne Zweisprachigkeitszulage verdient netto 2.190 Euro (Ahammer, 2016, S. 1). Eine aktuelle Gehaltstabelle aus dem Jahre 2024 erklärt die verschiedenen Gehaltsstufen. Eine Lehrperson mit Vollzeit verdient in den ersten acht Jahren brutto 2.359,32 monatlich. Dazugerechnet wurden bereits die Zweisprachigkeitszulage (A) sowie die Landeszulage (SgbCisl, 2024, S. 1). Wie bereits geschrieben, trägt auch das Einkommen zur Attraktivität des Arbeitsumfelds bei. Neben dem Einkommen spielt auch die Pensionierung im Rahmen des Lehrermangels eine bedeutende Rolle. So traten rund 150 Lehrpersonen mit dem 01.09.2024, darunter auch Führungskräfte, in den Ruhestand (Autonome Provinz Bozen- Südtirol, 2024, k.A.).

Daraus ergibt sich der Bedarf, mithilfe von Interviews an 31 Oberschullehrpersonen folgende Forschungsfrage zu beantworten: *Welche Handlungsmöglichkeiten zeigen die größte Wirksamkeit und Aufmerksamkeit im Hinblick auf die Steigerung des Wohlbefindens der Lehrpersonen in Südtirol, um deren Mitarbeiter/-innenbindung zu erhöhen?*

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Das Thema hat aufgrund steigender Arbeitsbelastung, psychischer Gesundheit von Lehrpersonen sowie der gesellschaftlichen Veränderungen eine hohe gesellschaftliche und bildungspolitische Relevanz und Bedeutung.

Ziel der Arbeit ist es, Verständnis zu schaffen, dass zufriedene und glückliche Lehrpersonen eine positive Lernatmosphäre schaffen und das Schulklima verbessern. Weiters können die abgeleiteten Handlungsempfehlungen eine Grundlage für die Bildungsdirektion, SchulleiterInnen, aber auch für Lehrpersonen sein, um mittel- und langfristig die Bindung der Lehrpersonen an die Schule zu steigern.

Mit dieser Arbeit verfolgt der Verfasser das Ziel, einen Beitrag zur Steigerung des Informationsstands und der Sensibilität für diese Themen zu leisten. Im Anschluss an die Auseinandersetzung mit der Fragestellung werden die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen an die Bildungsdirektion des Deutschen Schulamtes in Bozen übermittelt, um sie bei deren Umsetzung zu unterstützen.

Die vorliegende Arbeit ist in neun Hauptkapitel unterteilt, welche die Forschungsfrage jeweils aus einer anderen Perspektive beleuchten und beantworten.

Die Einleitung dient der Einführung in die Problemstellung sowie die Relevanz des Themas. Es erfolgt eine Erläuterung, warum die Themen der Mitarbeiter/-innenbindung und des Wohlbefindens von Lehrpersonen in Südtirol von Bedeutung sind und welche Herausforderungen sich in Südtirol stellen. Zudem wird die Forschungsfrage formuliert und dargelegt, wie diese zu beantworten ist.

Im Kapitel "Südtirol und ihre besondere Schulautonomie" wird zunächst ein Überblick über die Geschichte Südtirols, die Schulgesetzgebung und über die aktuelle bildungspolitische Situation in der autonomen Provinz gegeben. Die Besonderheit des Schulsystems in Südtirol ist von entscheidender Bedeutung, um die Fragestellung zu verstehen, in deren Rahmen das Wohlbefinden mit der Mitarbeiter/-innenbindung der Lehrpersonen untersucht wird. Die Kenntnis der regionalen Unterschiede und Besonderheiten ist für das Verständnis dieses Kapitels von großer Wichtigkeit. Des Weiteren wird erörtert, inwiefern regionale Spezifika das Wohlbefinden der Lehrpersonen beeinflussen. Im Abschnitt "Aktuelle Herausforderungen im Bildungsbereich" werden die gegenwärtigen Herausforderungen im Bildungsbereich erörtert.

Im Rahmen des Theorieteils erfolgt eine Erläuterung der Konzepte und Modelle der Mitarbeiter/-innenbindung sowie des Wohlbefindens. Die verschiedenen Theorien zur Mitarbeiter/-innenbindung sowie die Modelle zum Wohlbefinden stellen wesentliche Elemente dar, um die Zusammenhänge zwischen Wohlbefinden und Mitarbeiter/-innenbindung zu erfassen.

Im empirischen Teil erfolgt eine Erläuterung der Gründe für die Verwendung der qualitativen Methode zur Beantwortung der Fragestellung. Die Anwendung dieser Methode

ist auch deshalb sinnvoll, da auf diese Weise die subjektive Sicht der Gesprächsteilnehmerinnen und Gesprächsteilnehmer abgebildet und dadurch das Verhalten nachvollzogen werden kann (vgl. Röbbken/Wetzel, 2017, S. 13). Qualitative Forschung ist eine subjektbezogene, die die Inhalte und Prozesse differenziert beschreibt (Misoch, 2019, S. 2). Dazu wurde die Methode des Interviews ausgewählt, das die Daten im Prozess des mündlichen Kommunizierens erhoben werden. Die halbstrukturierten Interviews haben einen Leitfaden, der die wichtigen Themen vorgibt, nicht aber die Reihenfolge (Misoch, 2019, S. 13). Die Lehrpersonen aus unterschiedlichen Oberschulen in Südtirol geben jeweils Einblick in ihre subjektiven Erfahrungen und Sichtweisen. Des Weiteren wird durch diese Vorgehensweise die Aufmerksamkeit auf die individuellen Unterschiede gelenkt.

Es erfolgt anschließend eine Darlegung der angewandten Erhebungsmethode sowie der zugrunde liegenden Auswahl der Untersuchungsteilnehmer/-innen. Im Anschluss erfolgt eine Darlegung der Resultate sowie eine Gegenüberstellung mit den theoretischen Konzepten. Im siebten Kapitel erfolgt eine Auseinandersetzung mit der Frage, welche Handlungsempfehlungen von den Lehrpersonen als wirksam und wichtig erachtet werden, um das Wohlbefinden zu fördern und die Bindung der Lehrpersonen zu erhöhen. Die Ergebnisse der Befragung sollen Aufschluss darüber geben, welche Maßnahmen seitens des Schulamts aufgegriffen bzw. weiter vertieft werden sollten.

Danach werden Implikationen für die Praxis genannt und abschließend erfolgt die Darlegung der Schwächen und Stärken der Studie sowie eine kritische Reflexion.

2 Theoretischer Hintergrund

Im folgenden Abschnitt wird der Verfasser der Masterarbeit zunächst auf die historische Situation Südtirols von 1918 bis heute eingehen und dabei auch die Schulgeschichte sowie die Schulgesetzgebung genauer beleuchten. Um die Forschungsfrage beantworten zu können, werden auch die Besonderheiten und aktuellen Herausforderungen im Bildungsbereich angeführt.

2.1 Südtirol und ihre besondere Schulautonomie

2.1.1 Südtirols historische Situation von 1918 bis heute

Mit dem Ende des Ersten Weltkrieges brach die Donaumonarchie zusammen, wobei es bereits früher Risse gegeben hat. Südtirol gehörte auch dieser Monarchie an (Peterlini, 2013, S. 8). Im Zuge der Friedensverhandlungen mit Österreich im Vorort Saint Germain en Laye am 18. Jänner 1919 wurde darin Südtirol Italien zugesprochen. Nach einigen Widerständen gehörte Südtirol am 10.10.1920 offiziell und staatsrechtlich zu Italien (Peterlini, 2013, S. 24).

Der König Viktor Emanuel III. hat 1919 eine “großzügige und verständnisvolle Minderheitenpolitik” (Peterlini, 1996, S. 74) versprochen, wobei es dann anders als versprochen, gekommen ist (Peterlini, 1996, S. 74).

Die Annexion hatte auch negative wirtschaftliche Folgen für Südtirol. Die Absatzmärkte brachen ein, auch der Export von Obst, Wein und Vieh wurde unterbrochen. Auch die Urlauber aus Deutschland oder Österreich sind nicht mehr nach Südtirol gefahren. Durch den Krieg wurden viele Hotels und Gasthäuser verkauft. Nach dieser anfänglichen Schwierigkeit im Tourismus erholte sich bald der Tourismus. Auch die Italiener kamen nach Südtirol und machten Urlaub (Peterlini, 2013, S. 30- 31). Im sportlichen Bereich konnten die Südtiroler Sportler noch an Tiroler Meisterschaften teilnehmen (Peterlini, 2013, S. 33).

Italien hat die Strategie der “Durchdringung” (Peterlini, 2013, S. 34) angestrebt. Die deutschsprachigen Südtiroler/-innen erhielten weiterhin Zugang zu öffentlichen Ämtern, die Leitungspositionen sollten aber von den Italienern besetzt werden (Peterlini, 2013, S. 34). Die neuen Machthaber waren gegenüber der Minderheit tolerant und haben sie als eigene Nationalität anerkannt. Dann folgte die Italienisierung durch die Faschisten. 1919 hat Benito Mussolini die Bewegung “fasci di combattimento” ins Leben gerufen, die das Recht des Stärkeren verfolgte. 1922 kam es zum Marsch auf Rom und dadurch erhielt

Mussolini die Macht in Italien. Durch seine Machtübernahme wurde Italienisch als einige Sprache zugelassen. Ab dem Jahr 1925 wurden weiters die Familiennamen italianisiert (Bosbach/Rolfes, 2003, S. 19- 20).

1939 wollten Hitler und Mussolini das “Südtirolproblem” durch die Option lösen. Das Ziel ist es, dass die Minderheit aus dem italienischen Staatsgebiet ausgesiedelt wird. Die deutschsprachigen Südtiroler/-innen mussten sich zwischen Dableiben oder Weggehen entscheiden. Von allen zwei Seiten wurden bewusste Unwahrheiten und Gerüchte geschürt. Die Dableiber wurden als Verräter bezeichnet. Bis zum 31.12.1939 mussten sich die Südtiroler entscheiden. Es entwickelte sich ein Klima des Hasses und des Streites. Der Zweite Weltkrieg erschwerte die Option, so dass nur ein geringer Teil ausgewandert ist. 1943 landeten die Alliierten auf Sizilien, was eine Schwächung Mussolinis und einige Tage später zum Rücktritt geführt hatte. König Viktor Emmanuel II. hat Marschall Badoglio eingesetzt, der den Faschismus beendete. Am 08.09.1943 kam es zum Waffenstillstand, was dazu führte, dass die Deutschen Südtirol besetzten. Die Deutschen haben eine “Regermanisierung” (Bosbach/Rolfes, 2003, S. 21) eingeführt, was u.a. die Ersetzung der italienisch- durch deutschsprachigen Lehrpersonen als Folge hatte. Die Gemeindevorsteher, auch als Podestá bezeichnet, wurden entlassen. Am 2. Mai 1945 wurde die “Operationszone Alpenvorland von den Amerikanern besetzt, was das Ende des Krieges in Südtirol bedeutete.

Nach dem Krieg blieb die Spaltung zwischen den italienisch- und deutschsprachigen Südtiroler/-innen bestehen. 1948 wurde das Autonomiestatut erlassen. Südtirol war mit dem neuen Statut nicht einverstanden, da durch die neu gegründete Region “Trentino- Tiroler Etschland” die Italiener in der Mehrheit waren.

1946 wurde die Südtiroler Volkspartei als “Sammelpartei der deutschen und ladinischen Tiroler aller sozialen Schichten” (Bosbach/Rolfes, 2003, S. 21) gegründet (Bosbach/Rolfes, 2003, S. 20- 21).

Nach dem Zweiten Weltkrieg waren die Minderheiten in Italien mit ihrer Zugehörigkeit unzufrieden, zumal sie auch jahrhundertlang mit Österreich verbunden waren. Auch nach dem ersten Autonomiestatut blieb die Region ein “Unruheherd” (Bosbach/Rolfes, 2003, S. 22). Mit Unterstützung Österreichs wurde die Südtirolfrage im Jahre 1960 in der UNO thematisiert. Nach den Sprengstoffattentaten 1961 wurde weiter über den Ausbau der Autonomie verhandelt, die schließlich in das zweite Autonomiestatut 1972 mündete (Bosbach/Rolfes, 2003, S. 22).

2.1.2 Schulgeschichte von 1918 bis heute

Das Ziel des Faschismus war es, die deutsche Sprache sowie die öffentlichen Stellen, wie die Beamte und die Lehrer, zu verdrängen. Ettore Tolomei hat am 15.07.1923 sein 31 Punkteprogramm zur Italianisierung in Südtirol vorgestellt. So wurde die italienische Sprache zur Amtssprache eingeführt, und beispielsweise deutsche Beamte entlassen und durch italienische ersetzt. Auch wurden italienische Kindergärten und Schulen errichtet (Peterlini, 2012, S. 147).

Es wurde verboten, Deutsch zu reden. Auch in der Schule wurde Italienisch als alleinige Unterrichtssprache eingeführt. Zudem wurde die Maßnahme erlassen, dass alle deutsch- und ladinischsprachigen Lehrpersonen durch Lehrpersonen aus Italien ersetzt wurden. Ein großes Problem, das dabei entstand, ist es, dass sich die italienischsprachigen Lehrpersonen nicht mit den Schülern unterhalten und verständigen konnten (Bosbach/Rolfes, 2003, S. 19- 20).

Das neue Schulgesetz von 1923, die Lex Gentile, sah vor, dass ab dem Jahr 1923 stufenweis die italienische Unterrichtssprache in den deutschsprachigen Volksschulen eingeführt wird. Das Ziel war es, die deutsche Schule aber auch die nationale Minderheit zu italianisieren. Zwischen 1921 und 1927 werden 525 deutsche Volksschullehrer entlassen. Verboten wurde auch der Privatunterricht in deutscher Sprache. Aus diesem Grund wurden geheime Katakombenschulen errichtet. Hingegen im Religionsunterricht darf außerhalb der italienischen Schule deutsch gesprochen werden. Schließlich verschwinden mit Beginn des Schuljahres 1929/30 die letzten deutschen Schulklassen (Peterlini, 1996, S. 76- 77).

Im Jahre 1943 entwickelte sich ein deutsches Schulwesen mit Volks-, Haupt-, Ober- und Berufsschulen (Verra, 2008, S. 230). Nach dem Einmarsch der deutschen Wehrmacht 1943 konnte in Südtirol wieder deutsch gesprochen werden. Eine Auswirkung war, dass es einen Mangel an ausgebildeten Lehrpersonen gab. In den Jahren 1940 bis 1945 wurde die Schule in Südtirol durch die Machtübernahme nationalsozialistisch ausgerichtet. Das Ziel nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges war der Aufbau der muttersprachlichen Schule. 1948 wurde die deutsche Schule in Südtirol verfassungsmäßig verankert. (Augschöll- Blasbichler, 2010, S. 5).

1945 wurde das erste Volksschuldekret erlassen, das aber noch nicht für das Unterland galt, da dies verwaltungsmäßig noch zur Provinz Trient gehörte. Die deutsche Schule konnte 1945 eröffnet werden. Im November 1945 wurden die deutschen Sekundarschulen

durch den Vizeschulamtsleiter Ferrari eröffnet, wobei das Sekundarschulwesen in den 1950er Jahren noch eher mangelhaft ausgebaut war: Über 80% der deutschsprachigen Schüler/-innen besuchen im Schuljahr 1958/59 die Volksschule. In den ländlichen Gemeinden wurde der von den Italienern erteilte Zweitsprachenunterricht oft auch boykottiert. Erst mit dem Gesetz Nr. 1859 von 1962 wurde die Einheitsmittelschule eingeführt. Die Anzahl der Schüler/-innen in den Mittelschulen stieg in den folgenden Jahren stark an. Durch das Zweite Autonomiestatut hat das Land mehr finanzielle Ressourcen für den Bau von Mittelschulen erhalten. 1975 wurde das Mitbestimmungsgesetz geregelt und 1976 wurden die Kindergärten neu geregelt. 1951 wurde die deutschsprachige Kindergärtnerinnenschule gegründet. Auch das Berufsschulwesen wurde vom Land Südtirol ausgebaut. Das Land verfügt heute in diesem Bereich über die primäre Zuständigkeit. Im Bereich der Oberschule sind seit den 1970er Jahren zahlreiche Oberschultypen entstanden (Verra, 2008, S. 230- 234).

In den 1970er Jahren gab es einen Mangel an Lehrpersonen. Dadurch wurden Schnellkurse für Hilfslehrpersonen angeboten, um die deutschen Schulen wiederzueröffnen. Eine Lehrerausbildung wurde bis 1973 nur in Meran angeboten. Die Lehrpersonen mit einer Lehrbefähigung konnten vor den Hilfslehrern die Stelle wählen (Augschöll- Blasbichler, 2010, S. 5- 6). Das Problem des Lehrermangels konnte durch die „Brixner Supplentenkurse“ teilweise behoben werden. 1977 wurden diese dann aufgehoben. Zudem gab es keine universitäre Lehrerausbildung. Erst 1990 wurde für die Kindergärtnerinnen und Grundschullehrerinnen eine verpflichtende universitäre Ausbildung eingeführt. 1998 wurde die Fakultät für Bildungswissenschaften in Bozen eröffnet (Verra, 2008, S. 234).

2.1.3 Schulgesetzgebung und die Schulautonomie

1945 wurde vom provisorischen Amtsleiter der Deutschen Abteilung des Schulamtes, Prof. Deluggi, die „Faschistischen Schulen“ aufgehoben. Mit dem Pariser Vertrag vom 5. September 1946 wurde die Autonomie in Südtirol international abgesichert. Eine wichtige Bestimmung war der Art. 1 des Vertrages, der vorsah, dass die deutschsprachigen Bürger den Unterricht in ihrer eigenen Muttersprache haben können. Mit dem Legislativdekret Nr. 555 1947 über den Unterricht in der Muttersprache genügte beispielsweise acht Schüler in einer Ortschaft, um eine Klasse in der jeweiligen Sprache einzurichten.

Mit dem Autonomiestatut 1948 erhielt das Land Südtirol die primäre Kompetenz für die Berufsbildung und eine konkurrierende Kompetenz für den Kindergarten und die Schule.

Mit dem Paket erhielt das Land weitere neue Kompetenzen, wie z.B. für den Kindergarten, die Schulverwaltung und die Schulbauten. Im Zweiten Autonomiestatut 1972 gab es einige Abänderungen im Bereich der Schulverwaltung, des Landesschulrates, der Ernennung der Schulamtsleiter und des Lehrpersonals. Das Land erhielt dadurch viele sekundäre Zuständigkeiten. Mit der Einführung der drei Schulämter für die drei Sprachgruppen entwickelte sich eine neue Phase der Südtiroler Schulautonomie.

Zu erwähnen ist jedoch, dass bereits im Pariser Vertrag zwischen Italien und den Alliierten 1947 das Recht der deutschsprachigen Südtiroler/-innen verankert wurde, den Unterricht in der eigenen Muttersprache zu bekommen. Erst im Zweiten Autonomiestatut 1972 (D.P.R. Nr. 670/1972) wurde die Schulordnung festgelegt (Verra, 2008, S. 224- 226).

1976 wurden die neuen Proporzbestimmungen für Südtirol bei der Stellenverteilung eingeführt. Eine wichtige Voraussetzung für den ethischen Proporz ist die Sprachgruppenklärung (Peterlini, 2012, S. 147- 149).

Die beiden Provinzen Bozen und Trient haben die primäre Zuständigkeit für die Kindergärten, Schulfürsorge, den Schulbau, die Berufsertüchtigung und die Berufsausbildung und sekundäre Zuständigkeit für den "Unterricht an Grund- und Sekundarschulen" (Peterlini, 1996, S. 202). Der Staat hat zudem auch die Verwaltungskompetenzen und die „dienst- und besoldungsrechtliche Stellung“ (Peterlini, 1996, S. 202) der Lehrpersonen der Staatsschulen den Provinzen delegiert (Peterlini, 1996, S. 202).

Die Schulordnung (DPR 89/1983) beinhaltet den Art. 19 des Autonomiestatutes, in dem es heißt, "daß der Unterricht in den Kindergärten, Grund- und Sekundarschulen in der Muttersprache der Schüler, das heißt in italienischer oder deutscher Sprache, von Lehrkräften erteilt (wird), für welche die betreffende Sprache ebenfalls Muttersprache ist (Art. 19. des Statutes)" (Peterlini, 1996, S. 204). Auch in den ladinischen Ortschaften wird in den Grundschulen und Kindergärten die ladinische Sprache unterrichtet, die auch als Unterrichtssprache gilt. Es kann deshalb gesagt werden, dass es in Südtirol drei Schularten gibt: Schulen mit italienischer Unterrichtssprache, Schulen mit deutscher Unterrichtssprache und die Schulen der ladinischen Ortschaften. Für jedes Schulamt gibt es jeweils drei Schulamtsleiter. In den Grundschulen wird ab der zweiten oder dritten Klasse je nach Landesgesetz, Italienisch und in den Sekundarschulen die zweite Sprache unterrichtet (Peterlini, 1996, S. 204- 205).

Durch die Streitbeilegungserklärung im Jahr 1992 ist der Ausbau der Schulautonomie noch nicht abgeschlossen (Verra, 2008, S. 229).

Die Lehrpersonen sowie weitere Kompetenzen im Schulbereich blieben mittels Durchführungsbestimmungen, wie auch im Art. 19 des Autonomiestatutes ersichtlich, staatlich. Die rechtliche und wirtschaftliche Stellung der Lehrpersonen wurde am 1.1.1996 den beiden Provinzen übertragen. So konnten die beiden Provinzen die eigenen Stammrollen für Lehrpersonen sowie die Kollektivverträge neu regeln. Die Lehrpersonen von Schulen staatlicher Art haben also neben dem staatlichen Gehalt auch einen Landeszusatzvertrag und damit auch eine weitere Entlohnung. Es ist aber zu erwähnen, dass die Zweisprachigkeitspflicht auch für Lehrpersonen mit Stammrolle gilt. Das Land kann auch die Unterrichtsprogramme aber auch die Stundenpläne für die Schulen selbst festlegen und neue Unterrichtsfächer einführen. Das Land ist auch für die Fortbildung von Lehrpersonen zuständig (Peterlini, 1996, S. 158- 160).

Mit dem Legislativdekret vom 24. Juli 1996, Nr. 434, erhielt das Land weitere Kompetenzen im Schulbereich vom Staat (Verra, 2008, S. 228). Seit 1975 haben die beiden deutschen und ladinischen Schulämter auch inhaltlich eine Autonomie erhalten. Zu erwähnen ist beispielsweise die eigene Schulentwicklung und die Schulordnung. Mit diesem Legislativdekret ist nun das Land verantwortlich für die Entlohnung der Lehrpersonen, das Dienstrecht, die Stundentafeln, die Planstellen und Ernennung der Schulumtsleiter (Verra, 2008, S. 229). Mit dem Staatsgesetz zur Autonomie der Schulen 1997 haben die Schulen weitere Zuständigkeiten erhalten. So erhielten sie eine größere Eigenständigkeit "in den Bereichen Didaktik Schulorganisation, Finanzen, Forschung und Verwaltung" (Augschöll- Blasbichler, 2010, S. 8).

Durch dieses Legislativdekret sowie durch die weiteren Kompetenzen aus dem Jahre 2001 konnte der Übergang der Kompetenzen an das Land nahezu abgeschlossen werden (Verra, 2008, S. 229). Mit dem Landesgesetz 2000 wurde die Autonomie der staatlichen Schulen in Südtirol eingeführt. Demnach sollten die Schulen eine Mindestgröße von 300 Schülerinnen und Schüler haben. Die Leitung der Schulen wird von der Schulführungskraft vorgenommen. Die Autonomie betrifft drei Bereiche: die didaktische, die organisatorische sowie die finanzielle Autonomie. Die didaktische Autonomie beinhaltet die Lehrfreiheit, die Unterrichtsverfahren, die Unterrichtszeiten, die Schülerbewertung usw. Die Rahmenrichtlinien sind die gesetzlichen Vorgaben für die Erreichung der Kompetenzen. Die Schulen sind außerdem verpflichtet, einen Dreijahresplan zu erstellen und Maßnahmen zur Qualitätssicherung umzusetzen. Mit der finanziellen Autonomie versteht man die eigenständige Verwaltung des Budgets. Die Besoldung wird nicht von der jeweiligen

Schule vorgenommen. 2012 wurde an allen Schulen die fünf-Tage-Woche eingeführt (Pulyer/Stuppner, 2019, S. 93- 95).

Wie bereits erwähnt, unterliegen das Dienstrecht und Besoldung dem Deutschen Schulamt, und nicht der jeweiligen Schule. Die Lehrperson erhält beispielsweise eine erhöhte Landeszulage für drei und neun Jahre Dienst. Voraussetzung ist ein gültiger Studientitel und die Lehrbefähigung. Eine Lehrperson, die mehr als 15 Jahre Dienst geleistet hat, erhält wiederum eine Erhöhung der Landeszulage. Zudem gibt es eine Erhöhung für das Doktorat, für die Spezialisierung für den Integrationsunterricht sowie eine Zweisprachigkeitszulage, sofern die Lehrperson die Zweisprachigkeitsprüfung in Bozen absolviert hat (Südtiroler Landesverwaltung, 2024, <https://www.provinz.bz.it/bildung-sprache/deutschsprachige-schule/bildungsverwaltung/zulagen.asp>). Weiters erhält die Lehrperson fünf Tage im Laufe des Schuljahres für den Besuch von Fortbildungen (Lex Browser, 2003, https://lexbrowser.provinz.bz.it/doc/de/tu-2003_1/einheitstext_vom_23_april_2003.aspx?view=1&a=2003&in=27). Es gibt auch noch die Möglichkeit, einen bezahlten Bildungsurlaub in Anspruch zu nehmen. Die Lehrperson an einer staatlichen Oberschule kann max. 79 Stunden an Bildungsurlaub in Anspruch nehmen (Südtiroler Landesverwaltung, 2024, <https://www.provinz.bz.it/bildung-sprache/deutschsprachige-schule/bildungsverwaltung/bildungsurlaub.asp>).

2.2 Besonderheiten und Herausforderungen des Schulsystems in Südtirol

Die deutschen und italienischen Schulen sind monolinguale Schulen, wobei auch die zweite Sprache für das jeweilige Schulsystem wichtig ist. Die ladinische Schule ist eine mehrsprachige Schule mit zwei gleichwertigen Unterrichtssprachen. Die Lehrpersonen der ladinischen Schule müssen einen Dreisprachigkeitsnachweis erwerben, während für die Lehrpersonen in den deutschen und italienischen Schulen keine Verpflichtung besteht. Im Landesgesetz Nr. 6 von 2003 sind die Richtlinien zum Unterricht der zweiten Sprache an den Oberschulen festgelegt.

In der deutschen Schule finden sich auch verschiedene Ansätze im Zweitsprachenunterricht und neue Lernformen. Ein Ziel ist die „funktionale Mehrsprachigkeit in den deutschen Schulen (Verra, 2008, S. 246). Zu beobachten ist auch, dass auch immer mehr das Englische eine gewisse Aufmerksamkeit erhält. Seit dem Jahr 2003 wurden verschiedene dreisprachige Sektionen geführt. So wird Englisch auch bereits ab der 3. Klasse

Grundschule angeboten. Die deutsche Schule versucht das Angebot durch die Einführung von Wahlangeboten zu erweitern, wobei es auch hier zu Mehrarbeit und Widerstand vonseiten der Lehrpersonen gekommen ist (Verra, 2008, S. 246- 247).

Ein Problem im Schulwesen ist das Lernen der zweiten Sprache. Eine weitere Herausforderung ist die Migration in den deutschen Schulen. Dazu werden differenzierte Sprachkurse für Migrantenkinder angeboten, wobei auch die Sprachenzentrum die Familien einbeziehen (Verra, 2008, S. 257).

Positiv hervorzuheben ist, dass man von einem erfolgreichen Modell sprechen kann, was auch die Erhebungen und Studien gezeigt haben. Auch die hohe Mehrsprachigkeitskompetenz sowie die „größere sprachliche und kulturelle Beweglichkeit“ (Verra, 2008, S. 258) sind auch Ergebnisse der Aufbauarbeit im Schulbereich (Verra, 2008, S. 258).

2.3 Aktuelle Herausforderungen im Bildungsbereich

Die Digitalisierung sowie der digitale Wandel führen auch im Bildungsbereich zu großen Unsicherheiten. Die Schulen passen ihre Unterrichtsinhalte sowie die Methoden an. Das führt auch zu Kompetenzanforderungen für Lehrpersonen. Die Lehrpersonen müssen nicht nur ihr Wissen über Fachinhalte mit ihrem Wissen über didaktische Formen vereinen, sondern auch mit ihrem technologischen Wissen über digitale Anwendung kombinieren (Petko/ Döbeli Hohenegger/ Prasse, 2018, S. 157- 166). In der Lehrer/-innenbildung genügt es nicht nur, neue technische Tools zur Verfügung zu stellen (Petko/ Döbeli Hohenegger/ Prasse, 2018, S. 171).

Die Einbindung von digitalen Medien ist eine große Herausforderung für Schulen. Voraussetzung ist eine technische gute Ausstattung in den Schulen. Zu erwähnen ist, dass es einen Mangel an mediendidaktischer Kompetenz bei den Lehrpersonen gibt. Hier muss einiges aufgeholt werden (Albers/ Magenheim/ Meister, 2011, S. 10). Durch die Coronakrise wurde die Digitalisierung noch wichtiger. Es ist wichtig, einen umfassenden Zugang zur digitalen Bildung zu erhalten. Auf Basis der PISA-Erhebungen hat die OECD zahlreiche Vergleichsdaten. So haben bis zu 100% der 15-jährigen Schüler/-innen einen Computerzugang. Auch der Zugang zum Internet liegt in den Industrieländern zwischen 90 und 100%. Große Defizite gibt es in der technischen Ausstattung der Schulen.

Zwei Drittel der Schulleiter sagen, dass ihre Lehrpersonen über die notwendigen Kompetenzen verfügen (Schuknecht/ Schleicher, 2020, S. 68- 69). Es gibt großen Nachholbedarf in Bezug auf die Infrastruktur, den Lehrerkompetenzen und der Lernumgebung. Man

muss aber auch sagen, dass die PISA-Zahlen aus dem Jahr 2018 stammen (Schuknecht/Schleicher, 2020, S. 70).

Eine weitere Herausforderung in den Schulen ist die Heterogenität in den Klassen. Zunächst ist zu erwähnen, dass am 31.12.2021 laut Astat 2020 rund 51.600 Menschen ausländischer Nationalitäten in Südtirol leben. Die ausländische Bevölkerung stammt vorwiegend aus Europa, sie ist jung und lebt meistens in den größeren Gemeinden (Peterlini, 2024, S. 31). Insgesamt besuchen 1.800 Ausländer eine Oberschule in Südtirol, nur 733 eine deutsche, während 1.075 eine italienische Oberschule besuchen. In den deutschen Oberschulen sind die Ausländer um rund 200 gestiegen, von 500 auf 700. Die Situation hat sich vor allem in den Städten, vor allem in Bozen, verschärft (Peterlini, 2024, S. 34-35). Der Autor unterstreicht die Wichtigkeit der Schule als soziale Bildungseinrichtung. Es solle das Ziel sein, dass alle Schüler/-innen die gleichen Bildungschancen erhalten. Die Schule soll allen Kindern den Zugang zu Bildung gewähren. Deshalb müsse man Integrationslehrer verstärken. Eine wichtige Voraussetzung, eine Schule zu besuchen, sei das Verstehen der Sprache (Peterlini, 2024, S. 35-36). Er unterstreicht auch, dass Sprachkurse vor und neben dem Schulbesuch verpflichtend eingeführt werden sollen. Zudem sollen die Stützlehrer in den Schulen gefördert werden (Peterlini, 2024, S. 37).

Eine weitere Herausforderung in Bezug auf die Autonomie der Schulen ist die fehlende Personalautonomie oder ein Mitspracherecht bei Personalentscheidungen. Durch den Wechsel der Lehrpersonen kann es oft vorkommen, dass jährlich die Hälfte der Lehrpersonen im Lehrkollegium neu war. Das wirkte sich negativ auch auf die Schul- und Unterrichtsentwicklung aus, wie die Personen, die sich dafür stark gemacht haben, nicht mehr an der Schule sind (Sitzmann, 2019, S. 58).

Durch die Schulautonomie ist die Arbeit in den Schulen auch komplexer geworden. Dies hängt mit den Schulgrößen, aber auch mit neuen Methoden und der Differenzierung im Unterricht zusammen (Sitzmann, 2019, S. 19). Auch die Tätigkeit der Schulführungskräfte hat sich geändert. Sie wurden zu Leiter/-innen in einer Schule mit befristetem Auftrag. Die Ansprüche an die Schulen werden größer und ihre Entscheidungen werden oft auch hinterfragt (Sitzmann, 2019, S. 20-21).

3 Mitarbeiter/-innenbindung

3.1 Begriffsdefinition

Die meisten Menschen sind Teil ihres Lebens in verschiedenen Organisationen, um bestimmte Ziele zu erreichen. Solche Ziele wären beispielsweise die Ausbildung, eine finanzielle Absicherung aber auch einfach nur Spaß haben. Um diese Ziele zu erreichen, müssen wir jeweils Bindungen entwickeln und erleben (Felfe, 2020, S. 9).

Laut einer repräsentativen europaweiten Umfrage haben über 52% der über 6.000 befragten Arbeitnehmer an, dass ihre persönlichen Werte mit den des Unternehmens übereinstimmen. 50% würden es auch ablehnen, in einem anderen Unternehmen zu arbeiten, in dem sie besser bezahlt werden. In Deutschland gab es dasselbe Ergebnis. Auch 50% der deutschen Teilnehmer/-innen gaben an, dass ihnen die Werte wichtig seien. Es kann deshalb gesagt werden, dass die Mehrheit der Deutschen mit dem Unternehmen verbunden sind (Felfe, 2020, S. 10).

Beziehungen und Bindungen können eng sein mit einer hohen gegenseitigen Verpflichtung oder auch locker und unverbindlich mit Spielräumen. Bindungen können rational oder auch emotional begründet sein (Felfe, 2020, S. 11).

Eine positive Bindung und Beziehung ist eine wichtige Ressource. Die Menschen wünschen sich Zugehörigkeit, denn sie erzeugt ein Gefühl von Geborgenheit und Sicherheit (Felfe, 2020, S. 12).

Das Thema der Mitarbeiter/-innenbindung ist erst in den letzten Jahren vor allem durch die sozialen Medien aber auch durch den zunehmenden Fachkräftemangel in den Vordergrund gerückt. Für Unternehmen wird es immer wichtiger, gute Mitarbeiter/-innen zu binden, denn dies führt zu einer niedrigen Personalfuktuation. Dadurch wird die Mitarbeiter/-innenbindung zu einem wichtigen Aspekt im Personalmanagement (Gansser/ Godbersen, 2017, S. 110).

Eine einheitliche Definition zur Mitarbeiter/-innenbindung gibt es in der Literatur nicht. Es kann mit „Bleibebereitschaft von Mitarbeitern“ (Becker, 2010, S. 232) oder auch mit „emotionale Verbundenheit von Mitarbeitern mit dem Arbeitgeber“ (Becker, 2010, S. 232) verstanden werden. Es müsse ein besonderes Gefühl der Zugehörigkeit hergestellt werden, so Szebig-Habig (2004) und Weitbrecht (2005) (Becker, 2010, S. 232). Bei der Mitarbeiter/-innenbindung sollte es auch darum gehen, dass die Mitarbeitenden bleiben und zugleich auch eine Leistung erbringen, die vom Unternehmen gefördert wird. Das sei

eine wichtige Aufgabe des Unternehmens (Becker, 2010, S. 235). In diesem Zusammenhang wird auch die Frage aufgeworfen, ob alle Mitarbeitende oder nur spezielle Gruppen gebunden werden sollten (Becker, 2010, S. 236). Die Frage stellt sich auch, warum die Bindung von Mitarbeiter/-innen eigentlich sinnvoll und notwendig sei. Sollten Mitarbeitende das Unternehmen verlassen oder sich nicht genügend im Unternehmen einsetzen und engagieren, kann das auch den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens gefährden. Wenn Mitarbeitende nicht an das Unternehmen gebunden sind, kann dies auch mit der fehlenden Motivation gleichgesetzt werden (Becker, 2010, S. 237).

Bröckermann (2004, S. 18) hat den Begriff der Mitarbeiter/-innenbindung „unter dem Stichwort „Konfusion“: „Identifikation, Integration, Loyalität, Mitarbeiterbindung, Personalbindung, Personalerhaltung, aber auch, weil es angeblich englisch besser klingt, Attraction, Commitment, Relationship, Retainment, Staff Retention ...“ definiert (Becker, 2010, S. 231). Szebel-Habig (2004) und Weitbrecht (2005) sehen es als notwendig an, dass Mitarbeiter/-innen ein besonderes Gefühl der Zugehörigkeit entwickeln. Bauer/Jensen (2001, S. 1) hingegen bezeichnen die Mitarbeiter/-innenbindung als „...die Verbundenheit eines Arbeitnehmers zum Arbeitgeber..., die sich in der Absicht manifestiert, in der Organisation zu verbleiben...“ (Becker, 2010, S. 232). Im englischen Sprachraum wird der Begriff des Commitment verwendet. Im Rahmen des Modells von Meyer/Allen (1997) wird Commitment unterteilt in affective commitment und continuance commitment (Becker, 2010, S. 232). Wichtig ist, dass Mitarbeiter/-innen sich einbringen und ihre Ziele im Unternehmen erreichen, dann wird ihr Arbeitsverhalten auch hilfreich für den unternehmerischen Erfolg sein (Becker, 2010, S. 234).

Es gibt vier Säulen der Mitarbeiter/-innenbindung, die im Folgenden angeführt werden: die Grundbedürfnisse, die Wertschätzung und das Miteinander, das Team und die Weiterentwicklung. All das sind wichtige Punkte, um die emotionale Bindung der Mitarbeiter/-innen zu fördern (Holtmeier, S. 2020, S. 41).

Gerade in der heutigen Zeit ist es wichtig, Mitarbeitende aus Unternehmenssicht zu finden, die längerfristig im Unternehmen bleiben und sich binden möchten. Eine wichtige Voraussetzung ist das organisationale Commitment. Es bedeutet, dass sich Mitarbeitende mit der Organisation verbunden fühlen und identifiziert sind (Klein/Felfe, 2024, S. 418). In diesem Zusammenhang ist auch das Precommitment zu nennen. Wenn sich Menschen bereits vor dem Eintritt in das Unternehmen mit der Organisation beschäftigen oder sich damit identifizieren, dann kann sich bereits vorher „Precommitment entwickeln“ (Klein/Felfe, 2024, S. 419). Es ist also auch wahrscheinlich, dass sie sich dafür bewerben,

da sie sich bereits vor Eintritt mit dem Unternehmen beschäftigt haben. Precommitment ist also der „Wunsch, einer Organisation anzugehören“ (Klein/Felfe, 2024, S. 419).

(Klein/Felfe, 2024, S. 419).

Es kann deshalb gesagt werden, dass die Mitarbeiter/-innenbindung als ein emotionaler und/oder rationaler Zustand bei den Mitarbeiterinnen verstanden wird und zugleich auch als Aufgabe des Unternehmens ist, Mitarbeiter/-innen zu binden und zu fördern (Becker, 2010, S. 235).

Ein wichtiges Merkmal der Mitarbeiter/-innenbindung ist die emotionale Bindung, die freiwillig erfolgen muss. Die Zufriedenheit sowie die Bindung sind eng miteinander verbunden. Tett und Meyer haben herausgefunden, dass zufriedene und gebundene Mitarbeiter/-innen weniger fehlen. Zudem ist die Wahrscheinlichkeit geringer, dass sie das Unternehmen verlassen. Williams und Anderson haben bewiesen, dass zufriedene und gebundene Mitarbeiter/-innen produktiver sind. Loffing und Loffing nennen dabei sieben Erfolgsfaktoren für die Mitarbeiter/-innenbindung (Gansser/ Godbersen, 2017, S. 110): „die Unternehmenskultur, das Personalmarketing, die Personalauswahl, die Personalentwicklung, die Personalführung, das Anreizsystem und die Mitarbeiterbetreuung“ (Gansser/ Godbersen, 2017, S. 110).

Laut der EY Jobstudie, die im Jahr 2021 mit 1.552 Beschäftigten gemacht wurde, haben junge Professionals eine geringere Verbundenheit zum Unternehmer. Lediglich 16 Prozent der Befragten unter 35 Jahren habe eine enge Verbundenheit. Bei den 45–64-Jährigen ist der Anteil auf 25 Prozent. Auch die Randstad-MenteFactum-Arbeitnehmer:innenbefragung 2021 kam zum Schluss, dass mehr die Hälfte ab 30 Jahren mit dem Unternehmen verbunden sind. Es ist also zu sagen, dass jüngere Professionals im Vergleich zu den älteren eine größere Bereitschaft haben, sich für einen Wechsel zu entscheiden. Viele lassen sich auch nicht an den aktuellen Arbeitgeber emotional binden. Es ist auch zu erwähnen, dass die Bereitschaft zu wechseln im Laufe des Alters abnimmt (Lebrenz, Dörner, Regnet, 2022, S. 17- 18). Die Gründe für einen Wechsel sind vielfältig. Laut der EY Jobstudie 2021 ist für 59% der Befragten die Vergütung ein Grund für einen Wechsel, dann folgt mit 34% der Tätigkeitsbereich. Ein weiterer Grund ist mit 27% die neuen Entwicklungsmöglichkeiten, die ausschlaggebend sind, warum Mitarbeitende den Job wechseln. Die Studien der Employer Brand Research 2021 von Randstad bestätigen dies. Hier sagen 61%, dass das Gehalt, aber auch die Sozialleistungen wichtige Gründe sind. Weiters nennen die Befragten die besseren Karrieremöglichkeiten als Grund für einen

Wechsel. Auch die Work-Life-Balance ist mit 51% der Befragten ein weiterer Grund (Lebrenz, Dorner, Regnet, 2022, S. 18- 19).

Es werden materiell- monetäre sowie nicht monetäre Maßnahmen zur Mitarbeiter/-innenbindung unterschieden. Es kann gesagt werden, dass der finanzielle Aspekt aufgrund der Untersuchungen aus dem Human Resource Management nur geringen Einfluss auf die Bindung hat. Hingegen zu den nicht monetären Maßnahmen gehören die Personalentwicklungsmaßnahmen dazu. Weiters ist es wichtig, dass Mitarbeiter/-innen Verantwortung übertragen wird (Padosch/ Schmidt/ Spöhr, 2011, S. 365).

Um das Personal besser zu binden, sind Personalentwicklungsprogramme sowie Ausbildungsangebote wichtig, um die eigenen Kompetenzen zu erweitern. Zudem ist die Wertschätzung zentral. Es geht hier vor allem darum, dass Mitarbeitende am Erfolg beteiligt und vom Vorgesetzten auch gelobt werden. Damit das Zugehörigkeitsgefühl erhöht werden kann, sind Teamarbeit, eine offene Kommunikation sowie Ausflüge wichtig. Mitarbeitende benötigen klare Regeln und Vorschriften, um ihnen auch ein Gefühl der Sicherheit zu geben (Padosch/ Schmidt/ Spöhr, 2011, S. 365). Weitere Maßnahmen sind beispielsweise die Förderung von fachübergreifender Kooperation sowie Fortbildungen für Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen und transparente Prozesse. Flexible Arbeitszeiten aber auch Feiern und eine Mitarbeiter/-innenzeitung fördern die Bindung (Helzel, 2009, S. 17). Abschließend sei auch noch zu erwähnen, dass ein Unternehmensleitbild wichtig für die Bindung ist. Daneben braucht es auch ein authentisches Verhalten des Vorgesetzten sowie eine individuelle Gestaltung des Arbeitsplatzes. Mitarbeitende sollen sich wohlfühlen. In Bezug auf die Arbeitszeit ist hinzuzufügen, dass auch flexible Arbeitszeitmodelle oder auch Elternzeit oder Sabbatical wichtige Maßnahmen sind, um die Bindung von Mitarbeiter/-innen zu erhöhen. Weiters benötigen Mitarbeitende ergonomische Arbeitsplätze im Unternehmen. Weiters ist auch eine angemessene und gerechte Vergütung wichtig (Neureither, 2017, S. 20).

3.2 Modelle und Theorien

Meyer und Allen haben das mehrdimensionale Modell, das sog. Drei-Komponenten-Modell begründet. Die drei Komponenten sind das affektive, das normative und das kalkulative Commitment. Das affektive Commitment beinhaltet die gemeinsamen Werte sowie auch die Loyalität für das Unternehmen. Unter normativem Commitment verstehen wird das Gefühl, moralisch und aus Dankbarkeit im Unternehmen zu bleiben. Beim

kalkulativen Commitment macht der/die Mitarbeitende/-r einen Kosten-Nutzen-Vergleich (Klein/Felfe, 2024, S. 418- 419).

Das normative Commitment ist für die Mitarbeitende eine verpflichtende Bindung. Sie haben das Gefühl, etwas zurückgeben zu müssen. Personen mit normativem Commitment sind Personen, die folgende Aussage tätigen: „Ich hätte Schuldgefühle, wenn ich dieses Unternehmen jetzt verlassen würde“ (Brademann/ Piorr, 2018, S. 6). Beim kalkulatorischen Commitment geht es darum, dass Mitarbeitende im Unternehmen bleiben, weil es für sie kostengünstiger ist. Sie bleiben im Unternehmen, weil „sie müssen“ (Brademann/ Piorr, 2018, S. 7). Beim affektiven Commitment fühlen sich die Mitarbeitende dem Unternehmen emotional verbunden, weil „sie wollen“ (Brademann/ Piorr, 2018, S. 7). Sie entsteht dadurch, da sie sich mit dem Unternehmen und dessen Ziele und Werte verbunden fühlen. Studien haben ergeben, dass das affektive und normative Commitment am wichtigsten waren, um die Bindung zu erhöhen. Die Zufriedenheit mit dem Management sowie die Kommunikationsbeziehung ist ein Faktor des affektiven Commitments. Sowohl das Involvement als auch das Vertrauen in das System spielen eine wichtige Rolle (Brademann/ Piorr, 2018, S. 6- 9).

Meyer und Allen betrachten das Commitment als „psychologischen Zustand“ (Hammer, 2023, S. 54). Es beschreibt, ob Mitarbeitende im Unternehmen bleiben oder nicht. Beispielsweise bleiben Mitarbeiter/-innen länger im Unternehmen, wenn das affektive Commitment stärker ausfällt, da sie den Wunsch haben, im Unternehmen zu bleiben. Sie sind mit dem Unternehmen positiv verbunden und sind mit Freude und Stolz im Unternehmen. Es geht hier auch um Zugehörigkeit. Beim kalkulatorischen Commitment bleiben sie beispielsweise deshalb im Unternehmen, da sie Kosten bei einem möglichen Ausscheiden aus dem Unternehmen vermeiden möchten. Mitarbeitende mit einem hohen normativen Commitment fühlen sich moralisch verpflichtet, im Unternehmen zu bleiben. Sie wollen Führungskräfte nicht enttäuschen und verlassen deshalb nicht das Unternehmen. Diese drei unterschiedlichen Komponenten beeinflussen das Verhalten der Mitarbeitenden (Hammer, 2023, S. 54- 55).

Konkrete Maßnahmen zur Steigerung dieses Modells wären eine finanzierte und vom Unternehmen unterstützte Berufsausbildung oder Karrierechancen, die die normative Bindung an ein Unternehmen erhöhen (Roesmann, 2023, S. 28). In Bezug auf das affektive Commitment kann erwähnt werden, dass die Bindung durch unterschiedliche positive Erfahrungen im Unternehmen erhöht werden kann. Weiters ist in diesem Zusammenhang

noch zu erwähnen, dass sich die Work-Life-Balance und eine unterstützende Personalpolitik positiv auf das affektive Commitment auswirken (Roesmann, 2023, S. 30).

Es ist auch hinzuzufügen, dass die Unternehmen dafür sorgen sollen, dass der Nutzen für das Personal größer als der Wechsel zu einem anderen Unternehmen ist (Brademann, Piorr, 2018, S. 7). Weitere Maßnahmen wären das Vertrauen, die Zufriedenheit mit dem Management aber auch der transformationaler Führungsstil und die Kommunikation im Unternehmen. Zudem beeinflussen die Partizipation sowie eine unterstützende Personalpolitik das affektive Commitment (Brademann, Piorr, 2018, S. 10).

Der Verfasser hat sich deshalb für das Modell von Meyer und Allen entschieden, da dieses mehrdimensionale Modell unterschiedliche Formen der Mitarbeiter/-innenbindung behandelt und analysiert. Wie bereits oben beschrieben, berücksichtigt das Modell drei unterschiedliche Dimensionen, die Mitarbeitende in ihrer Bindung an das Unternehmen beeinflussen. Das Modell betrachtet unterschiedliche Gründe für die Bindung an ein Unternehmen. Am Beispiel der Schule kann erwähnt werden, dass es verschiedene Faktoren gibt, die Lehrpersonen beeinflussen, an der Schule zu bleiben oder sie zu verlassen. Daraus können gezielte Handlungsmöglichkeiten zur Steigerung der Mitarbeiter/-innenbindung abgeleitet werden.

Kienbaum hat das Bindungsmanagement zu operationalisieren versucht. Es werden Ziele, Erfolgs- und Messkriterien differenziert und zugleich auch eine Retention-Gesamtkonzeption mit drei Ebenen erstellt. Die oberste Ebene behandelt das Image des Unternehmens, während die zweite Ebene auf das Personal und dessen Arbeit ihren Fokus setzt. Die dritte Ebene beschreibt die Work-Life-Balance. Weiters ist das Modell der DGfP aus dem Jahr 2004 zu nennen. Bei diesem Retention-Modell spielen Wertschätzung und Bleiben aber auch das Leisten eine wichtige Rolle, um ein gewisses Verhalten der Mitarbeitenden zu fördern. Bröckermann und Pepels haben fünf Kategorien von Bindungsfaktoren genannt, die die Bindung beeinflussen: Unternehmenskultur, das Betriebsklima, die Mitarbeiterführung, der Job sowie die Vergütung.

Szebel-Habig nennt fünf Aspekte der Bindung, um ein „prozessorientiertes Bindungsmodell“ (Becker, 2010, S. 242) namens PRISMA vorzustellen. Es steht für Planen, Rekrutieren, Integrieren, Segmentieren, Motivieren und Auswerten. Vom Hofe hat ein Modell erstellt, um die Bindung von Mitarbeitende zu erklären. Sie hat verschiedene Gestaltungsempfehlungen für ein Employee Retention Management erstellt (Becker, 2010, S. 242).

Gmür und Thommen nennen verschiedene Aspekte der Mitarbeiter/-innenbindung und erwähnen dabei drei Personalfunktionen, um Mitarbeitende zu binden: Personaleinsatz (Becker, 2010, S. 242), Fortbildung sowie das Anreizsystem (Becker, 2010, S. 243).

Organisationstheoretische Konzepte werden im Folgenden von Bauer und Jensen genannt. Sie erklären die Mitarbeiter/-innenbindung mit „Anleihen aus der Organisations- und Motivationstheorie sowie aus der Kundenbindungsforschung“ (Becker, 2010, S. 245). Laut Hirschmann (1975) wird Mitarbeiter/-innenbindung durch die Arbeitszufriedenheit, das Wechselrisiko sowie das schlechtere Konkurrenzangebot erklärt. Bei der Transaktionskostentheorie spielen die Transaktionskosten eine wichtige Rolle. Das heißt, wenn Mitarbeitende sich im Unternehmen weiterentwickelt haben und dadurch auch geschätzt und anerkannt werden, so überlegt er/sie einen Wechsel zu einem Unternehmen gut. Weiters werden noch das Konzept des Variety Seeking sowie die sozialpsychologische Interaktionstheorie erwähnt. Diese beruht auf das ökonomische Tauschprinzip. Beziehungen sind durch das Geben und Nehmen gekennzeichnet. Dies kann auch auf die Mitarbeiter/-innenbindung übertragen werden. Das heißt, sollte das Angebot des Wechsels attraktiv sein, so wird er/sie trotz der Zufriedenheit am alten Arbeitsplatz wechseln. In diesem Zusammenhang ist noch die Anreiz-Beitrags-Theorie zu nennen, die die Motivation in verschiedene Arten einteilt: Die Teilnahmemotivation, die Leistungsmotivation und die Bleibemotivation. Mitarbeitende möchten weiterhin Mitglied eines Unternehmens sein, wenn der Anreiznutzen den Beitragsnutzen übersteigt. Das heißt, sie bleiben im Unternehmen, solange die Anreize gleich groß oder größer sind als die Beiträge. Sollte sich dies verschlechtern, so würden sie eher das Unternehmen verlassen. Diese Theorie erwähnt zudem, dass sie wie Kunden behandelt werden sollten, denn ohne sie können keine Produkte vertrieben werden (Becker, 2010, S. 245- 246).

3.3 Mitarbeiter/-innenbindung im Bildungsbereich

Besa, Gesang, Kruse und Rothland haben in ihrer quantitativen Studie von 1.052 Pädagog/-innen an Hamburger Schulen aufgezeigt, dass das kooperationsbezogene Schulleitungshandeln Auswirkungen auf „Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung“ (Besa/ Gesang/ Kruse/ Rothland, 2022, S. 869) hat. In vielen Studien kann ein positiver Einfluss des Schulleitungshandelns auf Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung verzeichnet werden (Besa, Kris-Stephen, 2024, S. 71).

Gerade in Zeiten ständiger Veränderungen ist es auch im Bildungsbereich wichtig, dass Berufseinsteiger/-innen gewonnen und möglichst lange in der Schule bleiben. Aus diesem

Grund ist ein wertschätzender und lernförderlicher Onboarding-Prozess auch in der Schule erforderlich, um die Schule zu einem persönlichen Lernort zu machen (Lichtenschopf/ Schwarz, 2023, S. 46). Onboarding kann auch als Maßnahme der Mitarbeiter/-innenbindung angesehen werden. Dadurch soll eine frühe Fluktuation vermieden werden. Lehrpersonen sollen durch diesen Prozess in die Organisation eingebunden werden. Zudem werden Mitarbeiter/-innen in die Organisation eingeführt. Dabei muss es einen Onboarding-Manager geben, klare Strukturen sowie Ressourcen. Dieser Prozess kann in drei Phasen erfolgen: Preboarding, Orientierung und Integration. Bevor die/der Mitarbeiter/-in beginnt, sollten alle wichtigen Informationen zur Verfügung gestellt werden. Sie sollen das Gefühl erhalten, dass sie ausreichend informiert wurden. Zu den ersten Informationen gehören beispielsweise die Namhaftmachung einer Ansprechperson oder das Zusenden des Arbeitsvertrages (Lichtenschopf/ Schwarz, 2023, S. 47). Die zweite Phase ist die inhaltliche Eingliederung und Einführung in die Arbeitsaufgaben. Er/Sie soll sich wohlfühlen. Dabei sollte die Schulführungskraft die neue Kollegin/den neuen Kollegen dem Lehrerkollegium vorstellen (Lichtenschopf/ Schwarz, 2023, S. 48). Für neue Berufseinsteiger/-innen braucht es eine Klarheit, Regeln und klare Zielformulierungen. Sie sollen sich mit den Kolleginnen und Kollegen austauschen, damit sie eine gewissen Sicherheit erhalten. Ein Onboarding-Programm erleichtert den Einstieg in das Schulleben und erhöht die Motivation der Einsteiger/-innen (Lichtenschopf/ Schwarz, 2023, S. 49- 50).

4 Wohlbefinden

4.1 Begriffsdefinition

Laut dem Forscher Becker muss das Wohlbefinden bereichsspezifisch betrachtet werden, denn es ist nicht vorstellbar, dass ein Mensch in allen Bereichen gleich fühlt. Man kann die Emotionen nicht zusammenfassen, denn sie entstehen aufgrund von subjektiven Empfindungen und Bewertungen. Weitere Forscher sprechen von der Unterscheidung zwischen emotionalem und subjektivem Wohlbefinden und zwischen aktuellem und habituellem Wohlbefinden (Hascher, 2004, S. 12- 13).

Wohlbefinden ist ein mehr oder „weniger lang andauernder Zustand in einem Prozess des Teilnehmens am Leben. Es ist ein situativ verankerter Ausdruck der Bewertung des Lebenskontextes (...)“ (Hascher, 2004, S. 13).

Bradburn und Caplovitz gehen davon aus, dass die Begriffe Glück, seelische Gesundheit und psychisches Wohlbefinden eng miteinander verknüpft sind. Sie sind der Meinung,

dass das Wohlbefinden eines Menschen durch Emotionen bestimmt ist. Wenn ein Mensch mehr positive als negative Gefühle erlebt, so fühlt er sich eher wohl und zufrieden (Hascher, 2004, S. 21).

Mayring sah den Begriff als einen Oberbegriff für vier psychologische Konstrukte: Glück, Zufriedenheit, Freude und Belastungsfreiheit. Dies wird auch als „Vier-Faktoren-Ansatz subjektiven Befindens“ bezeichnet (Hascher, 2004, S. 25- 26).

Anhaltendes Wohlbefinden führt zu Stabilität, wobei hier die Arbeitszufriedenheit wichtig ist. Mit Wohlbefinden verstehen wir positive Stimmungen wie Freude, Zufriedenheit aber auch gute Stimmung. Der Begriff ist ein Ergebnis positiver Bewertung von Belastung in der Arbeitstätigkeit (Bieri, 2004, S. 158). Interessant ist, dass Rudow nachgewiesen hat, dass Arbeitszufriedenheit „einen Bestandteil des psychischen und physischen Wohlbefindens darstellt und stressreduzierend wirken kann“ (Bieri, 2004, S. 204).

Das Wohlbefinden hat einen großen Einfluss auf die emotionale Bindung. Laut dem Gallup Engagement Index Deutschland geben 71 von 100 Personen eine geringe emotionale Bindung im Unternehmen an. Von den 29 Personen haben jeweils nur 15 eine hohe und 14 gar keine Bindung (Holtmeier, S. 2020, S. 40). Deshalb ist es wichtig, dass Mitarbeiter/-innen auch in Teams arbeiten, da sie das Gefühl haben, gebraucht zu werden und wichtig zu sein. Wenn Mitarbeiter/-innen gut gelaunt sind und sich auch bei der Arbeit wohlfühlen, so werden auch neue Mitarbeiter/-innen begeistert sein (Holtmeier, S. 2020, S 42). Die Stimmung im Team soll gepflegt werden. Doch die Basis für alles ist eine gesunde Kommunikation. Denn durch eine mangelhafte Kommunikation entstehen Informationsdefizite und fehlende Anerkennung, Wertschätzung und Transparenz. Wenn der Unternehmer den Mitarbeiter/-innen Verantwortung gibt und sie unterstützt und anerkennt, so sind die mit und bei der Arbeit zufrieden, gesund und fühlen sich im Unternehmen auch wohl. Das sind wichtige Faktoren, um die emotionale Bindung der Mitarbeiter/-innen an das Unternehmen zu fördern und aufrechtzuerhalten (Holtmeier, S. 2020, S 42).

Das Wohlbefinden wird durch zahlreiche Einflussfaktoren wie z.B. das Alter, das Geschlecht oder auch die Bildung beeinflusst (Franke/ Ducki/ Felfe, 2015, S. 2). Es umfasst „körperliche, psychische und soziale Aspekte“ (Franke/ Ducki/ Felfe, 2015, S. 2).

Es ist jedoch auch zu erwähnen, dass es noch keine Einigkeit über eine Definition von Wohlbefinden besteht. Die WHO definiert Wohlbefinden als „das Vorhandensein von positiver psychischer Gesundheit“ (Schmidt/ Schultze-Lutter, 2020, S. 120), andere wiederum setzen den Begriff mit Zufriedenheit gleich. Zunehmend wird zwischen

subjektivem und psychischem Wohlbefinden unterschieden. Das psychische Wohlbefinden wird oft mit Wohlergehen oder Glücklichein beschreiben. Es geht hier um die Frage, wie gut ein Mensch mit den existentiellen Herausforderungen umgehen kann (Schmidt/Schultze-Lutter, 2020, S. 120- 121). Das subjektive Wohlbefinden wird „hier als der Erhalt von positiven und die Vermeidung von schmerzlichen Gefühlen definiert“ (Schmidt/Schultze-Lutter, 2020, S. 121).

4.2 Modelle und Theorien

Mayring (1987) hat die Einflussfaktoren des Wohlbefindens strukturiert. Dazu lehnte er sich an das Modell aus der psychologischen Stressforschung von Ulich, Mayring und Strehmel (1983) an. Dabei wurden gesellschaftliche Rahmenbedingungen aber auch individuelle sowie objektive Faktoren und kognitive Prozesse. Das ist eine Zusammenfassung der bestehenden Arbeiten (Hascher, 2004, S. 69). „Das Befinden in der Schule setzte sich nach Eders Definition (...) aus den Komponenten Wohlbefinden, Zufriedenheit, Angst, depressive Verstimmung, psychische Belastung, emotionale Selbstsicht, Selbstkonzept und Selbstwertgefühl zusammen“ (Hascher, 2004, S. 79).

In diesem Zusammenhang sind auch die top-down- vs. bottom-up-Theorien zu nennen. Es geht dabei um die Frage, „wodurch der Einfluss der Persönlichkeit für die Genese des Wohlbefindens vermittelt wird“ (Hascher, 2004, S. 54). In der Forschung werden zwei verschiedene theoretische Ansätze unterschieden, die sich mit den Ursachen von positiven Emotionen befassen. Die sogenannten Top-down-Theorien besagen, dass glückliche Individuen dazu neigen, Situationen und Ereignisse im Leben positiv zu interpretieren und darauf mit positiven Emotionen zu reagieren. Demgegenüber stehen die Bottom-up-Theorien, die davon ausgehen, dass das Wohlbefinden eines Individuums das Ergebnis positiver Ereignisse ist (Hascher, 2004, S. 54).

Es ist in diesem Zusammenhang auch zu erwähnen, dass es in vielen wissenschaftlichen Theorien das Wohlbefinden und intrinsische Motivation „optimale Voraussetzungen des Lernens“ (Krapp, 2005, S. 626) sind. Es gibt einige empirische Untersuchungen, die einen positiven Zusammenhang zwischen den Indikatoren des Wohlbefindens bzw. der intrinsischen Motivation und den Kriterien des Lernerfolgs nachweisen (Krapp, 2005, S. 626). Eine weitere Theorie ist die Theorie des Subjektiven Wohlbefindens von Diener und Mitarbeitern. Es wird davon ausgegangen, dass sich das „Subjektive Wohlbefinden aus zwei Hauptkomponenten besteht“ (Maderthaler, 1997, S. 4): aus emotionalen und kognitiv-evaluativen Komponenten. Die emotionalen Komponenten lassen sich wiederum in

Positiver Affekt, Negativer Affekt sowie Glück unterscheiden. Die genannten Komponenten sind maßgeblich für das subjektive emotionale Wohlbefinden. Die kognitiv-evaluative Komponenten beinhaltet die globale und bereichsspezifische Lebenszufriedenheit (Maderthaner, 1997, S. 4).

Becker hat beispielsweise ein Strukturmodell des Wohlbefindens vorgeschlagen, in dem zwischen dem aktuellen und habituellen Wohlbefinden unterschieden wird. Das aktuelle Wohlbefinden beinhaltet das momentane Erleben der Person, während das habituelle Wohlbefinden auf „aggregierten emotionalen Erfahrungen“ (Maderthaner, 1997, S. 4) beruht. Zudem kann man das Wohlbefinden in das psychische und physische Wohlbefinden unterscheiden. Während das psychische Wohlbefinden das Glück und eine positive Stimmung beinhaltet, kann man das physische Wohlbefinden als eine länger andauernde Freiheit von körperlichen Beschwerden beschreiben (Maderthaner, 1997, S. 4).

Ein weiteres Modell in diesem Zusammenhang ist das PERMA-Modell von Seligman, das aus fünf Komponenten, die für das Wohlbefinden wichtig sind, besteht: positive Emotionen, Engagement, Beziehungen, Sinn und Leistungen (Schmidt/ Schultze-Lutter, 2020, S. 121). Jeder Buchstabe besteht aus einem Faktor, der zum Wohlbefinden beiträgt:

- P: Positive Emotionen: Hierzu zählen die Glücksmomente, Dankbarkeit, Freude. Wir konzentrieren uns bewusst auf die positiven Gefühle und können dadurch unser Wohlbefinden erhöhen.
- E: Engagement: Das beschreibt den Zustand, in dem man sich befindet. Man bemerkt, wie schnell die Zeit vergeht, ohne es mitzubekommen. Wenn wir uns engagieren, das uns interessiert, dann sind wir auch erfüllter.
- R: Relationships: Beziehungen sind sehr wichtig für unser Wohlbefinden. Die Beziehungen im Freundeskreis, in der Familie aber auch in der Gesellschaft tragen dazu bei, dass wir das Gefühl haben, geliebt und unterstützt zu werden.
- M: Meaning: Hier geht es darum, etwas Höheres als uns selbst zu finden. Wir streben nach dem Sinn.
- A: Accomplishment: Wichtig ist, dass Ziele erreicht werden. Es geht darum, die verschiedenen Herausforderungen anzunehmen und Erfolge zu feiern (Schröder/ Sahl/ Stasch, 2001, S. 5).

Diese Faktoren stehen in Wechselwirkung zueinander und beeinflussen sich gegenseitig. Jeder Faktor trägt zum Wohlbefinden bei. Die Positiven Emotionen beeinflussen unser Denken und das Handeln. Laut den Befunden der Hirnforschung gibt es einen

Zusammenhang zwischen Emotionen und dem Lernen. Emotionen beeinflussen auch über Lernstrategien beim Lernen auch die Lernleistung. Engagement heißt, dass man sich laut Seligman in verschiedenen Bereichen einsetzt und einbringt. Man versteht auch darunter Motivation oder auch Neugierde. Relationships sind die Beziehungen unter den Schülerinnen und Schülern, aber auch zwischen Lehrpersonen und Schüler/-innen. Eine positive Beziehung ist wichtig, um erfolgreich lernen zu können. Das Sinnerleben wirkt sich auf das Wohlbefinden und Motivation aus. Sinn ist das Erleben verstanden, das erreicht wird, wenn wir als Menschen einem höheren Ziel dienen als uns selbst. Zielerreichung ist mit guten Leistungen und Erfolg gleichzusetzen. Wenn man erfolgreich ist, so entstehen positive Gefühle. Es ist zu erwähnen, dass alle Faktoren intrinsisch sein sollen und zum Wohlbefinden beitragen (Dickhäuser/ Wibbecke, 2023, S. 277- 278).

Konkrete Maßnahmen zur Förderung und Steigerung dieses Modells wären die gegenseitige Anerkennung sowie eine verbindende Atmosphäre. Wichtig wäre auch, wenn Mitarbeitende die passenden Aufgaben erhalten und Verantwortung übernehmen können. Dies wiederum erhöht die Aufmerksamkeit sowie das Engagement. Eine weitere Maßnahme wären die guten Beziehungen im Unternehmen, da diese wiederum Zugehörigkeit und Bindung schaffen. Nicht zuletzt ist auch der Erfolg zu nennen, der dazu beiträgt, dass sich Menschen wohlfühlen und wirksam werden (Erlenberg/ Günther, 2025, S. 2- 3).

Der Verfasser hat sich auch für dieses Modell entschieden, da es wichtige Einflussfaktoren des Wohlbefindens von Menschen untersucht und näher darauf eingeht. Zudem kann dieses Modell auch auf Lehrpersonen in der Schule übertragen werden.

Es gibt auch verschiedene Modelle, die den Zusammenhang zwischen Arbeit und Wohlbefinden beschreiben. So ist hier das Job Characteristics Modell oder das Job Demand-Resources Modell zu nennen. Es wird davon ausgegangen, dass sich positive Merkmale der Arbeit positiv auf das Wohlbefinden auswirken (Lochner, Roosinigh, 2022, S. 128).

Abschließend ist auch noch die Maslows Bedürfnispyramide zu nennen. Hier wird aufgezeigt, dass die Bedürfnisse wie Selbstverwirklichung aber auch Sicherheit, soziale Zugehörigkeit und Liebe wichtig für das Wohlbefinden sind (Methfessel, 2020, S. 71- 73). Diese Theorie zeigt, dass Bedürfnisse wie Sicherheit, soziale Zugehörigkeit und Selbstverwirklichung grundlegend für das Wohlbefinden sind.

Weiters gibt es neben den soziologischen Ansätzen auch psychologische Modelle, die zu erwähnen sind. Dazu zählen die gesundheitsbezogenen Modelle der Lebensqualität, das Bestands- und Fortentwicklungsmodell, das Selbstbestimmungsmodell und ein kognitiv-emotionales Modell. Das gesundheitsbezogene Modell der Lebensqualität „verknüpft

individuelle und kontextuelle Einflüsse des Wohlbefindens so, wie sie für die biologischen, symptomatischen, funktional bedeutsamen, perzeptuellen und allgemeine Formen der Lebenserwartung notwendig sind“ (Röhrle, 2023, S. 9). Beim Modell zum Erhalt und zur Fortentwicklung des Wohlbefindens geht es darum, dass persönliche und kontextuelle Faktoren vorhanden sind, um das Wohlbefinden überhaupt möglich zu machen. Beim Selbstbestimmungsmodell des Wohlbefindens von Ryan und Deci (2017) geht es darum, dass das Wohlbefinden durch drei Bedürfnisse befriedigt wird: Autonomie, Kompetenzerfahrung und soziale Bezogenheit. Beim Informationsverarbeitungsmodell gibt es eine Reihe von Vorarbeiten So haben Schwarz und Strack (1999) betont, dass bei den „Entscheidungsprozessen zur Herstellung von Wohlbefinden, stimmungsabhängige, situative, zeitliche definierte und sozial mitgestaltete Ziele beteiligt sind“ (Röhrle, 2023, S. 10). Der Ansatz von Robinson und Compton (2008) verbindet zahlreiche kognitive Prozesse, die wichtig sind, um das Wohlbefinden herzustellen (Röhrle, 2023, S. 9- 10).

4.3 Wohlbefinden im Bildungsbereich

Um die „Kompetenzen des 21. Jahrhunderts“ (Mori, 2024, S. 25) gut fördern und vermitteln zu können, bedarf es einer Anpassung der Ziele des Bildungssystems. Die Lehrpersonen aber auch die Schüler/-innen stehen vor großen Herausforderungen und Erwartungen und zugleich vor einer großen Arbeitsbelastung, das wiederum zu einem geringen Wohlbefinden führt. Deshalb ist es wichtig, dass sich auch Lehrpersonen in der Schule wohlfühlen. Es ist eine Voraussetzung für ein erfolgreiches Lernen. Das Wohlfühlen von Schüler/-innen ist auch eng mit der Gesundheit aber auch mit den Leistungen in der Schule verbunden. Wichtig ist auch das Wohlbefinden unter den Lehrpersonen, denn wenn sie gesund und fit sind, dann können sie auch einen qualitativ guten Unterricht halten. Weiters ist zu erwähnen, dass Lehrpersonen, die sich wohlfühlen, länger im Beruf bleiben. Deshalb sind auch die sozio-emotionalen Aspekte in der Schule wichtig, die gefördert werden müssen (Mori, 2024, S. 25- 26). Wohlbefinden in der Schule bedeutet, dass sich die Lehrpersonen gut und wohlfühlen. Es bedeutet nicht, dass man immer gut gelaunt ist oder keine Schwierigkeiten hat. Es gibt positive und negative Momente im Leben. Wichtig dabei ist, dass die positiven Aspekte überwiegen. Wenn das der Fall ist, dann kann man von Wohlbefinden reden. Die Führungskräfte spielen auch eine wichtige Rolle beim Wohlbefinden der Lehrpersonen. Denn sie sollen eine Kultur der Sicherheit und der Unterstützung bieten. Sie sind auch für die Schaffung eines positiven Lernklimas verantwortlich. Studien haben gezeigt, dass „ein offener Dialog und regelmäßige

Kommunikation das Vertrauen stärken und das Wohlbefinden fördern“ (Mori, 2024, S. 27). Auch die Wertschätzung und Anerkennung spielen bei der Förderung des Wohlbefindens eine wichtige Rolle. Wenn Lehrpersonen geschätzt und anerkannt werden, so steigt auch ihre Motivation. Dies wirkt sich wiederum auf das Wohlbefinden aus (Mori, 2024, S. 26- 27).

Auf die Frage, wie das Wohlbefinden in der Schule gefördert werden könnte, ist zu erwähnen, dass es wichtig ist, ein positives Umfeld zu schaffen. Dabei sollen alle Mitglieder eingebunden werden. In diesem Zusammenhang ist der Whole School Approach zu nennen, der eingesetzt wird, um „die ganzheitliche Umgestaltung von Schulen im Sinne der Nachhaltigkeit zu fördern“ (Mori, 2024, S. 27). Der Ansatz kann wie ein Sonnensystem verglichen werden. In der Mitte steht das Ziel, nämlich die Förderung des Wohlbefindens in der Schule. Rundherum sind die einzelnen Planeten, die für die Akteur/-innen stehen. Die Hauptakteur/-innen sind die Führungskräfte, die Familie, die Schüler/-innen und das Personal. Dabei spielen die Beziehungen zwischen den Akteur/-innen eine wichtige Rolle, um das Wohlbefinden zu fördern. Sie beeinflussen sich gegenseitig. Die drei Einflussbereiche sind das Lehren und Lernen, die Balance und die Unterstützung und das Schulumfeld. Zum Lehren und Lernen gehören die Lehr- und Lernansätze, die das Wohlbefinden erhöhen können. Dabei haben die Lehrpersonen die Aufgabe, die Inhalte für das Leben brauchbar zu machen. Jedes Mitglied sollte anerkannt und wertgeschätzt werden. Es sollte eine Fehlerkultur sein, in der jede/r ohne Angst, die eigene Meinung sagen darf. Bei der zweiten Kategorie geht es um einen angemessenen Arbeitsaufwand für die Schüler/-innen und Lehrpersonen. Es sollen außerschulische Veranstaltungen organisiert werden, um das Wohlbefinden auch zu fördern und Stress abzubauen. Dadurch erhalten sie die Zugehörigkeit. Die dritte Kategorie beschreibt die Schumatmosphäre sowie den Respekt und eine sichere Lernumgebung (Mori, 2024, S. 28). Das Wohlbefinden sollte in den wichtigen Bereichen der Schule Eingang finden, denn der gesamtschulische Ansatz fördert das Wohlbefinden und ist dementsprechend auch effizienter. Die Schulführungskraft hat die Aufgabe, die Lehrpersonen mit Ressourcen und Entwicklungsmöglichkeiten zu unterstützen. Zudem soll er die Schule zu einem glücklichen Lernort machen. Eine weitere wichtige Strategie wäre die Anerkennung der Leistungen von Lehrpersonen. Wenn sie besonders hervorgehoben werden, so steigert dies auch die Wertschätzung ihrer Arbeit.

Wenn die Arbeitsbelastung sowie der Aufwand ungerecht sind, so führt dies zu Stress und psychischen Problemen bei den Lehrpersonen und Schüler/-innen. Deshalb haben die

Führungskräfte die Aufgabe, Maßnahmen zu erlassen, um das Wohlbefinden zu fördern. Dies kann durch kleine Rituale geschehen. Damit sich alle Mitglieder der Schulgemeinschaft wohl und sicher fühlen, ist es wichtig, dass sie gemeinsam die Schule als Lernort mitgestalten.

Im Rahmen eines SNF-Projektes in der Schweiz haben Schüler/-innen und Lehrpersonen auf die Frage geantwortet, wie ihre Traumschule aussehen soll, dass sie vorwiegend Platz bräuchten. Sie wünschen sich viel Platz, größere Klassenräume und weitere Räume zum Arbeiten und zum Entspannen. Zudem wünschen sie sich auch mehr Grünflächen vor der Schule und einen späteren Schulbeginn sowie einen praxisnahen Unterricht (Mori, 2024, S. 29- 32).

In den letzten Jahren interessierte sich zunehmend auch die Wissenschaft für das Wohlbefinden von Lehrpersonen (Hascher/Waber, 2021, S. 1). Es gibt genügend empirische Belege, wonach das Wohlbefinden der Lehrpersonen die Unterrichtsqualität beeinflusst. Das Wohlbefinden der Lehrpersonen wirkt sich auf die Abläufe im Klassenzimmer als auch auf die Qualität des Unterrichts und das Wohlbefinden der Schüler/-innen (Viac/Fraser, 2020, S. 46).

Da es einen engen Zusammenhang zwischen Wohlbefinden und emotionale Bindung/Mitarbeiter/-innenbindung besteht, ist es auch wichtig, dass sich die Lehrpersonen an den Schulen wohlfühlen, damit sie auch die emotionale Bindung erfahren.

Erwähnenswert ist hierzu eine Studie zu den Belastungsfaktoren im Lehrberuf vom Zentrum für Lehrer/-innenbildung der Universität Kassel, die 2002 mit 3.000 Lehrpersonen aller Altersklassen durchgeführt wurden. Die häufigsten genannten Belastungsfaktoren waren, dass die Schülerinnen und Schüler verhaltensauffälliger geworden seien und der Lärmpegel auch während des Vormittags zugenommen habe. Zudem müssen die Lehrpersonen vermehrt Erziehungsaufgaben übernehmen.

Die Anzahl von Schülerinnen und Schülern in der Klasse nehme auch zu. Dazu kommt noch das respektlose und oft undisziplinierte Verhalten von einigen Schülerinnen und Schülern. Die Schülerinnen und Schüler weisen oft auch einen großen Leistungsunterschied auf. Ferner nehmen die bürokratischen Aufgaben für die Lehrpersonen immer mehr zu (Kaltwasser, 2013, S. 23). Dadurch erklärt sich, dass der Lehrberuf laut Schaar-schmidt durch die negativen psychischen Belastungen zu einem der anstrengendsten und anspruchsvollsten Berufe gehört.

In einem Beitrag von Tina Hascher und Karma Lobsang aus dem Jahr 2005 zum Thema „Das Wohlbefinden der Schülerinnen und Schüler“ wird erwähnt, dass das Wohlbefinden

in der Schule auch mit einer Reihe von pädagogisch erwünschten Faktoren zusammenhängt. Dazu gehört „ein positiver Selbstwert, eine positive Haltung gegenüber Lernprozessen und gegenüber Bildungseinrichtungen“ (Hascher/Lobsang, 2005, S. 6).

Wohlbefinden in der Schule ist deshalb auch wichtig, weil die Lehrpersonen für das Wohlbefinden der Schülerinnen und Schüler auch eine zentrale Rolle spielen (Hascher/Lobsang, 2005, S. 7). Aus diesem Grund müssen sich auch die Lehrpersonen an den Schulen wohlfühlen. Laut einer durchgeführten Umfrage üben die Lehrpersonen eine besondere Rolle auf das Wohlbefinden der Schülerinnen und Schüler aus (Hascher/Lobsang, 2005, S. 8).

In der Masterarbeit von Hanna Czell aus dem Jahr 2021 zum Thema „Belastungserleben von Lehrpersonen während der Covid-19-Pandemie hinsichtlich ihrer Erholungs- und Distanzierungsfähigkeit“ gaben 51,2% von 126 Personen an, dass ihr psychisches Wohlbefinden während des Homeschoolings beeinträchtigt wurde. Sie gaben u.a. die Mehrarbeit, die Vermischung von Arbeits- und Privatleben und den Druck als mögliche Gründe an. Auf die Frage, was getan werden sollte, damit das Wohlbefinden der Lehrpersonen gesteigert werden könnte, antworten 78,8% mit Sport, Bewegung in der Natur sowie 50,3% mit den Sozialkontakten. Weiters sagten 43% der Befragten, dass sich die Lehrpersonen bewusst entspannen sollten. Weiters nannten sie auch, dass sie Ausflüge und Kulturangebote in Anspruch nehmen sollten (Czell, 2021, S. 43- 44).

In der Masterarbeit von Verena Weinbauer aus dem Jahr 2022 wird weiters erwähnt, dass die Lehrpersonen sehr unsicher in ihrem Tun sind. Das Wohlbefinden nehme eher ab. Sie fühlen sich überarbeitet und sehen auch keinen Sinn mehr in der Arbeit (Weinbauer, 2022, S. 103).

Die Untersuchungen von Schaarschmidt zeigten auf, dass die Lehrpersonen im Vergleich mit anderen Berufsgruppen „ein höheres Belastungsempfinden und psychische Beeinträchtigungen“ (Schneider, 2020, S. 31) aufweisen. Aus dieser Studie von 16.000 Lehrpersonen geht hervor, dass 60% der untersuchten Lehrpersonen unter Burnout und Selbstverwirklichung. Sie beklagen häufig auch einen Mangel an Anerkennung und Wertschätzung. Ein Grund dafür, warum sie sich nicht wohlfühlen in der Schule, könnte sein, dass sie laut der Forsa Studie (2016) nicht in die Politik berücksichtigt werden und der Schulalltag bei politischen Entscheidungen nicht einbezogen werden (Schneider, 2020, S. 31-32).

In der Masterarbeit von Monika Grassl aus dem Jahr 2012, die die Berufszufriedenheit von Lehrkräften verschiedener Schulstufen in Südtirol untersucht, wird betont, dass die

übermäßige Bürokratie und die Verwaltungsarbeit an erster Stelle bei ihrer Untersuchung stehen. Fast ein Fünftel aller Probanden der Befragung sind dieser Meinung. Zudem erwähnen sie, dass sie bei Reformen von der Politik nicht einbezogen werden (Grassl, 2012, S. 189).

Es kann gesagt werden, dass Schüler/-innen, die sich nicht wohlfühlen, sich eher von der Institution distanzieren, denn Wohlbefinden ist für einen erfolgreichen Lernprozess wichtig. Wenn Schüler/-innen sich in der Schule wohlfühlen, so spricht dies auch für die Qualität der Schule. Positive Emotionen und hohes Wohlbefinden haben eine wichtige Rolle (Obermeier, 2021, S. 13- 14) für „die Entwicklung und Aufrechterhaltung der Lern- und Leistungsmotivation, eines positiven Selbstkonzepts, prosozialen Verhaltens und nicht zuletzt der Gesundheit und gelingenden Lebensbewältigung“ (Obermeier, 2021, S. 14).

5 Methodik

5.1 Wahl der Forschungsmethode

5.1.1 Qualitative Methode

In Anbetracht der vorherrschenden traditionellen Arbeitsformen in Südtirol sowie der allgemeinen Zunahme der Arbeitsbelastung stellt sich die Frage, welche Handlungsmöglichkeiten die größte Wirksamkeit und Aufmerksamkeit im Hinblick auf die Steigerung des Wohlbefindens der Lehrpersonen in Südtirol zeigen, um deren Mitarbeiter/-innenbindung zu erhöhen

Im Rahmen der Untersuchung wird eine qualitative Fallstudie durchgeführt, in der 31 Oberschullehrpersonen nach ihrem Wohlbefinden und ihrer Bindung zum Arbeitsplatz befragt wurden. Befragt wurden Lehrpersonen aus unterschiedlichen Fächern in Südtirol, um eine Vielfalt an Sichtweisen zu erfassen und um die Einstellung und Sichtweise von den Lehrpersonen zu erhalten und erklären zu können. Zudem können Verzerrungen von schulischen Besonderheiten vermieden werden.

Bei dieser Art der Forschung gilt es Deutungsmuster bestimmter Akteursgruppen zu rekonstruieren (Brüsemeister, 2008, S. 23). Eine qualitative Forschungsmethode eignet sich auch für eine kleinere Fallzahl (Brüsemeister, 2008, S. 9). Aufgrund der kleinen Fallzahl und der Interviews wird die qualitative Methode angewandt. Das Ziel der qualitativen Forschung ist es, die Wirklichkeit anhand von subjektivem Empfinden darzustellen. Ein Merkmal ist, dass eine größere Subjektbezogenheit besteht. Um Verzerrungen zu vermeiden, bevorzugt die qualitative Forschung persönliche Interviews. Die Datenauswertung erfolgt meist interpretativ (Röbken/Wetzel, 2017, S. 14). Durch die Offenheit des Vorgehens ist es auch möglich, neue und unbekanntes Sachverhalte zu entdecken, denn es besteht die Möglichkeit, durch das Führen der Interviews auch Hintergründe zu erfragen (Röbken/Wetzel, 2017, S. 15).

Bei der qualitativen Forschung sollen Phänomene von „innen heraus“ (Misoch, 2019, S. 2) verstanden werden. Die Inhalte und Prozesse werden differenziert beschrieben und dabei individuelle Sichtweisen, Einstellungen und Bedürfnisse ermittelt und beschrieben. Ein weiteres Merkmal sind die kleinen Stichproben, die Offenheit sowie die Flexibilität (Misoch, 2019, S. 2- 3).

Ein weiteres Merkmal der qualitativen Forschung ist die Auseinandersetzung mit Einzelfällen, die anschließend im Hinblick auf die wissenschaftliche Literatur analysiert werden (Wotha/ Dembowski, 2017, S. 1).

In Bezug auf das Wohlbefinden hat sich der Verfasser auf das PERMA-Modell von Martin Seligman berufen, das fünf Säulen für ein erfülltes und positives Leben beschreibt: Jeder Buchstabe steht für einen Faktor, der zum Wohlbefinden beiträgt: Positive Emotionen, Engagement, Beziehungen, Sinnhaftigkeit und Zielerreichung (Csandl, et al, 2024, S. 3). Es soll dabei auch geklärt werden, inwieweit diese fünf Dimensionen das Wohlbefinden von Lehrpersonen beeinflussen und welche Handlungsmöglichkeiten die größte Wirksamkeit und Aufmerksamkeit im Hinblick auf die Steigerung des Wohlbefindens der Lehrpersonen in Südtirol zeigen, um deren Mitarbeiter/-innenbindung zu erhöhen.

Bei der Mitarbeiter/-innenbindung beruft sich der Verfasser auf die Affective Commitment Theory von Meyer und Allen. Beim Affektiven Commitment fühlt sich ein/e Mitarbeiter/-in aus freiem Willen dem Unternehmen emotional verbunden. Dieses Commitment entsteht durch “die Kongruenz der Erwartungen, Ziele und Werte der Organisation und deren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen” (Brademann, Piorr, 2018, S. 7). Dieses Commitment übt laut Studien und Metaanalysen einen Einfluss auf die erhöhte Bindung von Mitarbeiter/-innenpotenzialen aus (Brademann, Piorr, 2018, S. 8).

5.1.2 Gütekriterien

Die klassischen Gütekriterien sind Objektivität, Reliabilität sowie die Validität (Steinke, 2007, S. 9). Rübken und Wetzel schreiben beispielsweise, dass nur die Validität für die qualitative Forschung gilt, während in der quantitativen Forschung alle drei Gütekriterien zur Anwendung kommen (Rübken/Wetzel, 2017, S. 13).

Um die Qualität bei der qualitativen Forschung garantieren zu können, sind gewisse Maßstäbe wichtig und sinnvoll. Die klassischen oben genannten Kriterien der quantitativen Sozialforschung sind für die qualitative Forschung nicht geeignet. Deshalb wurde für die qualitative Forschung eigene entwickelt. Dies sind: Verfahrensdokumentation, Regelgeleitetheit, Intercoder-Reliabilität, Kommunikative Validierung und die Kombination qualitativer und quantitativer Analyseschritte:

- Verfahrensdokumentation:

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, den gesamten Forschungsprozess genau zu dokumentieren, damit es für Dritte nachvollziehbar ist. Die Erhebungsmethoden, die

Teilnehmer/-innen, die Erhebung sowie die Auswertung sollen genauestens dokumentiert und festgehalten werden.

- Regelgeleitetheit:

Auch die qualitative Forschung muss sich an gewisse Regeln und Vorgaben halten, so z.B. ein schrittweises Vorgehen oder die Formulierung von Auswertungsregeln.

- Intercoder- Reliabilität:

Das ist ein Maß, das die Übereinstimmung zwischen den Auswertern überprüft. Dabei ist die „Stabilität (...), Reproduzierbarkeit (...) sowie Exaktheit (...)“ (Gläser-Zikuda, 2011, S. 116) zu nennen.

- Kommunikative Validierung:

Die Gültigkeit der Ergebnisse sowie auch die Interpretation können überprüft werden, indem sie den Teilnehmer/-innen noch einmal zeigt. Wenn sie damit einverstanden sind und sie auch diese Ergebnisse teilen, so ist dies ein wichtiger Schritt zur Absicherung der Ergebnisse. Das heißt, die Ergebnisse sollen besprochen und diskutiert werden, um zu einem Konsens zu kommen.

- Kombination qualitativer und quantitativer Analyseschritte:

Hier ist es wichtig zu erwähnen, dass qualitative und quantitative Methoden miteinander kombiniert werden können. Dies hat den Vorteil, dass der Forscher tiefer in die Materie eintauchen und dadurch neue Erkenntnisse gewinnen könnte (Gläser-Zikuda, 2011, S. 115-117).

5.2 Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethode

Die Interviews wurden halbstrukturiert durchgeführt, um sowohl offene als auch geschlossenen Fragen zu stellen. Dabei gibt es auch noch die Möglichkeit, spontan nachzufragen, um die notwendige Tiefe zu erhalten.

Das halbstrukturierte Interview ist ein Gesprächsleitfaden mit formulierten Fragen. Es gibt zwar eine Struktur, aber es sind Zusatzfragen oder neu formulierte Fragen möglich (Renner et al./2020, S. 16).

Diese Art von Interviews orientieren sich an einem Leitfaden, der die wichtigen Fragestellungen nennt. Er gibt die Themen vor, nicht jedoch die Reihenfolge. Wichtig ist, dass alle wichtigen Themen angesprochen werden, um eine Vergleichbarkeit zu haben (Misch, 2019, S. 13).

Fragebögen bestehen grundsätzlich aus einer Instruktion, einem Einstiegs- und Aufwärmbereich, einem Hauptteil und einem Abschluss. Die Instruktion beinhaltet die Einführung in das Thema sowie die Erläuterung der Inhalte, um eventuelle Hemmungen zu nehmen. Danach folgt der Einstiegs- und Aufwärmteil. Hier geht es darum, dass die Motivation steigt, die Fragen zu beantworten. Der Hauptteil ist der wichtigste Teil des Fragebogens. Am Ende folgt noch ein Abschlussteil und die Verabschiedung (Gläser-Zikuda, 2011, S. 55- 58).

Der qualitative Interviewleitfaden für ist wie folgt aufgebaut: Eine kurze Begrüßung, dann folgt die Vorstellung und die Erklärung der Forschungsfrage und die Zustimmung zum Einverständnis. Danach wird die Eingangsfrage sowie offene Leitfragen gestellt. Es können auch Präzisierungen gemacht oder Zurückliegendes wieder aufgegriffen werden. Nach eventuellen Zusatzfragen am Ende des Interviews verabschiedet sich der Interviewte (Wotha/ Dembowski, 2017, S. 2).

Der in der Masterarbeit angehängte Fragebogen war wie folgt aufgebaut. Zunächst folgte die Einführung und die Nennung der Forschungsfrage. Danach wurden die demografischen Angaben vorgelesen und das Interview mit einer persönlichen und offenen Frage begonnen. Es wurde nämlich die Frage gestellt, welches Ereignis ihre persönliche Zufriedenheit steigern könnte. Der zweite Teil des Fragebogens behandelte das Wohlbefinden nach dem PERMA-Modell. Der dritte Teil thematisierte die Mitarbeiter/-innenbindung nach der Affective Commitment Theory von Meyer und Allen. Es wurden vom Interviewer manchmal Aussagen präzisiert oder Rückfragen gestellt. Im Abschlussteil folgten noch eine abschließende Frage, ob der/die Interviewpartner/-in etwas ergänzen oder hinzufügen möchte. Danach wurde das Gespräch mit der Verabschiedung abgerundet. Nach der Verabschiedung wurde die Einverständniserklärung besprochen und unterzeichnet.

Diese Art von Interviews eignete sich in diesem Kontext und boten Flexibilität, damit auch tiefer in die Materie und in die Fragestellung eingegangen werden konnte. Es ging hier auch darum, subjektive Erfahrungen und Einstellungen der Lehrpersonen zu ihrem Wohlbefinden zu erfahren und nach Empfehlungen zu fragen. Die Interviews wurden aufgrund vorgefertigter und halboffener Fragen durchgeführt. Die Erhebungsmethode war die richtige, da die Lehrpersonen beim Erzählen nicht unterbrochen wurden und alles wiedergeben konnten, das thematisch wichtig war. Der Interviewer hatte aber dennoch die Möglichkeit, Zwischenfragen zu stellen oder Unklarheiten zu nennen, ohne den Erzählfluss des/der Interviewpartners/-in zu unterbrechen.

5.3 Dokumentation und Begründung des Samples

In der qualitative Sozialforschung wird eine bewusste Auswahl aus der Gesamtheit getroffen, die die Heterogenität vertritt. Es gibt zwei Arten der Fallauswahl: Begründung im Verlauf des Datenerhebungsprozesses oder die theoretische begründete Vorabfestlegung der Fallauswahl (Heisteringer, 2006, S. 11).

Was das Sampling angeht, wurde für die vorliegende Masterarbeit das zielgerichtete Sampling ausgewählt. Es verfolgte das Ziel, über festgelegte Kriterien (Bruhn, 2022, S. 183), Lehrpersonen für die Befragung auszuwählen. Die Auswahl erfolgte aufgrund festgelegter Merkmale und Kriterien im Sinne eines „purposeful Sampling“ (Ballaschk/ et al., 2021, S. 466).

Der Zugang zum Sample gestaltete sich ohne größere Probleme, zumal sie über den Bereich der Sozialforschung Bescheid wussten. Für den Verfasser war es wichtig, dass Lehrpersonen unterschiedlichen Alters sind und von verschiedenen Oberschulen in Bozen kommen, um die Repräsentativität zu gewährleisten. Über persönliche Kontakte wurden die Lehrpersonen vom Verfasser angeschrieben und kontaktiert. Das Interview erfolgt anonym und freiwillig. Im Rahmen des Interviews wurde die Einverständniserklärung kurz zusammengefasst, die von den Interviewpartner/-innen unterschrieben wurden.

Es wurden gezielt 31 Lehrpersonen als Interviewpartner/-innen ausgewählt, die verschiedene Erfahrungen und Sichtweisen haben, und für die Forschungsfrage relevant sind. Dabei wurden junge, aber auch erfahrene Lehrpersonen einbezogen, um eine heterogene Stichprobe zu erhalten. Es wird u.a. das Geschlecht, die Erfahrung, den Fachbereich aber auch die familiäre Situation berücksichtigt. Es wurde auch deshalb das zielgerichtete Sampling ausgewählt, um eine Vielzahl von Perspektiven und Sichtweisen zu erhalten und die Forschungsfrage genau und konkret zu beantworten. Dadurch konnte die notwendige Tiefe, die Reichhaltigkeit aber auch die Validität der Ergebnisse sichergestellt und garantiert werden.

Um die Repräsentativität zu gewährleisten, wurden Kriterien und Merkmale festgelegt, wonach die Lehrpersonen ausgewählt wurden. Für die Masterarbeit wurden folgende Kriterien festgelegt:

- Die Lehrperson unterrichtet mind. 10 Monate: Die Befragung bezieht sich auf Lehrpersonen mit mind. einjähriger Beauftragung.
- Die Lehrperson unterrichtet an einer Oberschule in Bozen: Die Umfrage richtet sich an Lehrpersonen an Oberschulen in Bozen.

- Familiäre Situation: Die familiäre Situation wird miteinbezogen, da sie das Wohlbefinden sowie auch die Mitarbeiter/-innenbindung beeinflusst.
- Unterrichtsfächer der Lehrperson: Die unterschiedlichen Fächer können auch zu unterschiedlichen Anforderungen und Belastungen führen.
- Dienstverhältnis: Das Beschäftigungsverhältnis kann auch das Wohlbefinden beeinflussen.
- Alter und Berufserfahrung: Junge Lehrpersonen haben vielleicht einen anderen Zugang oder Einblick.
- Klassengröße: Die Schüler/-innenanzahl wirken sich auf die Arbeitsbedingungen und das Wohlbefinden aus.

Die genannten Auswahlkriterien waren entscheidend für die Untersuchung der Forschungsfrage.

In Bezug auf die Übersicht des Samples ist zu erwähnen, dass 31 Lehrpersonen teilgenommen haben. Die Altersspanne lag zwischen 22 und 66 Jahren, mit 2 bis 35 Jahren Berufserfahrung. Was das Alter betrifft, lässt sich sagen, dass 23 Lehrpersonen zwischen 22 und 44 Jahre und 8 Lehrpersonen zwischen 45 und 66 Jahre alt sind.

Von den 31 Interviewpartner/-innen waren 7 männlich und 24 weiblich. 15 Lehrpersonen unterrichten an einem Bozner Gymnasium, während 15 an einer Fachhochschule und 1 Lehrperson an einer Landesfachschule in Bozen arbeiten.

3.3 Durchführung der Befragung

Die einzelnen ausgewählten Lehrpersonen wurden vom Verfasser der Masterarbeit persönlich kontaktiert mit der Bitte um ein persönliches Gespräch, das auch aufgezeichnet und transkribiert wurde. Er hat diejenigen Lehrpersonen kontaktiert, die er persönlich kennt oder die Arbeitskolleg/-innen waren. Da der Verfasser im Februar gesundheitlich mehrere Wochen abwesend war, konnte er die geplanten Termine im Februar nicht wahrnehmen. Deshalb wurden alle Interviews vom 13.03.2025 bis zum 03.04.2025 durchgeführt. Der Interviewleitfaden sowie die einzelnen Fragen wurden mit der Betreuerin abgestimmt und von ihr gutgeheißen. Danach wurden mehrere Testinterviews im Vorab durchgeführt, um die Verständlichkeit der Fragen zu gewährleisten. Der Fragebogen ist im Anhang angehängt. Je nach Lehrperson dauerte das Interview zwischen 10 und 50 Minuten.

Die Befragung wurde entweder außerhalb der Schule oder im Büro des Verfassers durchgeführt, um bewusst eine räumliche Distanz herzustellen und somit auch eine Distanz zum Thema zu erhalten. Es wurden insgesamt 31 Lehrpersonen mit einer Gesamtinterviewzeit von über zehn Stunden interviewt. Eine Herausforderung war es, die Interviews zu führen, da es organisatorisch sehr zeitaufwendig war. Ein weiterer Punkt ist die Subjektivität. Es dürfen die Datensammlung sowie die Analyse nicht durch Vorurteile und Subjektivität beeinflusst werden (QDAcity, k.A., [https://qdacity.com/de/theoretische-saettigung/#:~:text=Zielgerichtetes%20Sampling%20\(engl.,umfassende%20Erkundung%20des%20Ph%C3%A4nomens%20erm%C3%B6glicht\).](https://qdacity.com/de/theoretische-saettigung/#:~:text=Zielgerichtetes%20Sampling%20(engl.,umfassende%20Erkundung%20des%20Ph%C3%A4nomens%20erm%C3%B6glicht).)

5.4 Dokumentation der Wahrung des Datenschutzes

Um den Datenschutz zu wahren, ist es von großer Bedeutung eine Einverständniserklärung einzuholen. Dadurch werden die Interviewpartner informiert und stellen sicher, dass sie freiwillig an der Befragung teilnehmen.

Für das Interview wurde eine Einwilligungserklärung zur Teilnahme an der Studie mit der teilnehmenden Person besprochen und von ihr unterzeichnet. Diese erhielt der Verfasser von einer Mitstudentin aus dem gleichen Studiengang. Die Erklärung nennt zu Beginn den Titel sowie die verantwortliche Person und die Kontaktdaten.

Anschließend werden die Ziele der Studie genannt sowie die Rechte der teilnehmenden Person. Es wird auch darauf eingegangen, dass die Interviews aufgezeichnet und transkribiert werden. Die Transkripte werden anonymisiert, sodass keine Rückschlüsse auf die Person möglich sind. Danach geht es um die Speicherung und Schutz der Daten, denn alle gespeicherten Daten entsprechen den Bestimmungen der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Am Ende folgen die Unterschrift und die Einverständniserklärung der Interviewpartner.

5.5 Transkription und Auswertungsmethode

Die Daten wurden vertraulich und anonym behandelt. Die Aufzeichnung erfolgte auch digital. Die Interviews wurden nach der Befragung wörtlich transkribiert, einige zuerst im Südtiroler Dialekt und danach ins Schriftdeutsch. Wichtig dabei ist, dass Angaben über Pausen oder Interaktionen auch notiert wurden, die für die Analyse hilfreich sein könnten (Sybing, k.A., <https://atlasti.com/de/research-hub/halbstrukturierte-interviews>).

Der Verfasser hat sich an die Transkriptionsregeln qualitativer Interviews gehalten, die von der FernFH Ferdinand Porsche zur Verfügung gestellt wurden. Die Interviews wurden mit INT1 bis INT31 beschriftet und die befragten Personen mit LP1 bis LP¹31 anonymisiert. Der Interviewer wurde mit „INT“ gekennzeichnet. Die einzelnen Interviews beinhalten Zeitangaben und Zeilennummern. Die Texte wurden mithilfe des Programms MAXQDA transkribiert, wobei die einzelnen Interviews aufgrund der Verwendung des Dialekts der Teilnehmer/-innen nochmals vom Verfasser überprüft und bearbeitet werden mussten.

Nach der Transkription wurden die Transkripte nach der Themenanalyse nach Froschauer & Lueger analysiert. Das Ziel ist es, relevante Themen zu identifizieren und Gemeinsamkeiten oder Unterschiede zu finden (Pukl/ Gruber, 2023, S. 3). Mit der Themenanalyse ist es möglich, mit geringem Aufwand eine größere Textmenge zu analysieren (Froschauer/ Lueger, 2020, S. 183). Bei dieser Methode gibt es die Möglichkeit, die Interviews thematisch zusammenzufassen und größere Textmengen, wie in der vorliegenden Arbeit, zu bearbeiten. Dadurch können Aussagen über Themen getroffen werden (Hoffmann/ Steiger, 2012, S. 22).

Aufgrund der großen Datenmenge sowie der Forschungsfrage und der Analyse der Inhalte ist für diese Masterarbeit die Themenanalyse geeignet. Sie eignet sich auch deshalb gut, um einen Überblick zu erhalten und Kernaussagen zu bilden. Es kann zwischen Textreduktionsverfahren und Codierverfahren unterschieden werden. Der Verfasser hat sich für das Textreduktionsverfahren entschieden, da dadurch wichtige Themen herausgearbeitet werden konnten. Weiters ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass der/die Interpret/-in die Inhalte beeinflusst (Theiner, 2019, S. 177).

Zunächst wurden mittels eines Textreduktionsverfahrens die einzelnen Interviews analysiert. Im zweiten Schritt wurden die Themen genannt und einzelnen Textpassagen mit den Themenbereichen und ihrer Subkategorien auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede verglichen (Verwiebe, et al, 2016, S. 526).

Die Arbeit orientierte sich am Vorgehen von Froschauer & Lueger. Da im Interview genau auf die Fragestellung der vorliegenden Arbeit eingegangen wurde, haben sich folgende Themen aus dem Datenmaterial herauskristallisiert:

¹ LP steht für Lehrperson.

Das erste Thema behandelt das Wohlbefinden im privaten und anschließend im schulischen Kontext. Nach den positiven Emotionen als Subkategorie behandelt die nächste Subkategorie das Engagement. Hier geht es um die Arbeitsbedingungen in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit und das Engagement der Lehrpersonen. Danach folgt die Beziehung als Subkategorie, die die Beziehungen, Unterstützung durch Lehrkollegen sowie die Rolle der Schulführung thematisiert. Die nächste Subkategorie behandelt die Sinnhaftigkeit, die die Werte sowie den Sinn verschiedener Situationen beschreibt. Die letzte Subkategorie zum Thema Wohlbefinden ist die Zielerreichung. Hier geht es um Erfolgserlebnisse sowie um die Steigerung des persönlichen Wohlbefindens am Arbeitsplatz. Das nächste Thema behandelt die Mitarbeiter/-innenbindung. Es geht hier um die Frage, welche Kriterien erfüllt sein müssen, damit die Lehrperson ihre Arbeit in der Schule fortsetzen möchte. Zudem wird die Frage nach der Wirksamkeit der Maßnahmen und den Verbesserungspotenzialen gestellt. Weiters folgt die Subkategorie Maßnahmen, die im Bezug auf die Steigerung des Wohlbefindens wichtig sind, um die Mitarbeiter/-innenbindung zu erhöhen. Abschließend geht es in der Subkategorie um die Handlungsempfehlungen mit der größten Wirksamkeit und Aufmerksamkeit und sowie um die Frage, was das Schulamt sowie die Schule unternehmen können, um die Bindung der Lehrperson zu stärken.

Tabelle 1 Übersicht mit Subkategorien

Thema	Subkategorie
Wohlbefinden	Positive Emotionen
	Engagement
	Beziehungen
	Sinnhaftigkeit
	Zielerreichung
Mitarbeiter/-innenbindung	Kriterien
	Wirksamkeit und Verbesserungspotenzial
	Maßnahmen zur Erhöhung der Mitarbeiter/-innenbindung
	Handlungsempfehlungen mit der größten Aufmerksamkeit und Wirksamkeit

	Maßnahmen durch die Schule
	Maßnahmen durch das Schulamt

Quelle: Eigene Darstellung

Es gibt weiters die induktive sowie die deduktive Kategorienbildung. Das induktive Verfahren entwickelt Kategorien „innerhalb eines „bottom-up“-Prozesses aus dem Material heraus“ (Ramsenthaler, 2013, S. 29). Anschließend wird das Material zusammengefasst und daraus Kategorien abgeleitet. Beim deduktiven Verfahren beginnt man mit der Definition der Kategorien. Weiters werden die Ankerbeispiele und die Kodierregeln bestimmt und „wendet dieses vorab gebildete Kategoriensystem dann „top-down“ am Material an“ (Ramsenthaler, 2013, S. 29). Für die vorliegende Arbeit wurde auf Grundlage der Literaturrecherche für die Bildung der Kategorien induktiv vorgegangen.

Der Verfasser hat dabei auch die Forschungsfrage einbezogen und die bestehende Literatur verglichen.

6 Ergebnisse

Die Ergebnisse werden nun anhand der Themen im Hinblick auf die Forschungsfrage vorgestellt und mittels der Themenanalyse in Anlehnung an Froschauer und Lueger analysiert. Die Ergebnisse zum Wohlbefinden werden nach dem PERMA-Modell genauer erklärt, während die Ergebnisse zur Mitarbeiter/-innenbindung nach den aufgeteilten Subkategorien nach dem Modell des affektiven Commitments aufgezeigt und analysiert werden. Durch die Themenanalyse ist es möglich, dass die Aussagen der Interviewpartner/-innen den einzelnen Dimensionen des PERMA-Modells und den Subkategorien nach dem Modell des affektiven Commitments zugeordnet werden können. Dadurch können die einzelnen Themen näher und detaillierter beschrieben werden. Nach jedem Thema folgt eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse.

Dieser Aufbau stützt sich auf den Fragebogen sowie auf die Beantwortung der Forschungsfrage, welche Handlungsmöglichkeiten die größte Aufmerksamkeit und Wirksamkeit im Hinblick auf die Steigerung des Wohlbefindens der Lehrpersonen in Südtirol zeigen, um deren Mitarbeiter/-innenbindung zu erhöhen.

6.1 Wohlbefinden

6.1.1 Positive Emotionen

Positive Emotionen tragen zu Kreativität bei (Dickhäuser/ Wibbecke, 2023, S. 277). Alle befragten Lehrpersonen haben ihre Ereignisse genannt, die zur Steigerung ihrer persönlichen Zufriedenheit beitragen. So nennen einige Lehrpersonen die Gesundheit, die Familie oder die Geburt ihres Kindes als wichtige Ereignisse, die die persönliche Zufriedenheit steigern:

„Als Zufriedenheit bei mir stelle ich fest, wenn ich und meine Familie und mein engstes Umfeld gesund ist.“ (INT 13, S. 2, Z. 17-18)

Sie hofft zudem darauf, dass sie die Pubertät ihrer Kinder gut überstehe. Ihre Zufriedenheit wird auch beispielsweise gesteigert, wenn sie montags und freitags ihren freien Tag hat (INT 13, S. 2, Z.23- 24). Andere nennen neben der Gesundheit *„die Freude am Alltag“* (INT 14, S. 2, Z. 24) oder auch, dass es der Familie und den Kindern gut geht. Ein Interviewpartner erwähnt, dass seine Zufriedenheit auch erhöht wird, wenn sein Sohn die Ausbildung und das Studium schafft (INT1, S. 2, Z. 22- 26). Eine andere Lehrperson erwähnt die Wanderung und ein besonderes Gipfelerlebnis als Ereignis, das zur Zufriedenheit beiträgt:

„(...) privat würde ich mal sagen, wenn ich wandern gehe, also wenn ich da dann wirklich die Freiheit habe, wo ich von allem weg bin, auf dem Weg zum Gipfelkreuz meine eigenen Gedanken habe und dann wirklich das Ziel erreicht habe, wo ich hin möchte und dann den Ausblick genießen kann, (...) wenn nicht so viele Leute dort auch sind oder wenn ich mit meinen Freunden dorthin gehe, dass wir dann gemeinsame Gespräche während der Wanderung haben, beispielsweise, (...) vom Schulalltag wegkommen!“ (INT 19, S. 2- 3, Z. 28- 34)

Eine andere Lehrperson meint, dass das erste, das ihr einfällt, *„weltpolitischer Frieden“* (INT 17, S. 2, Z- 27) sei, während ein anderer Interviewpartner die gleiche Behandlung aller Menschen erwähnt (INT 12, S. 2, S. 18). Eine ältere und erfahrene Lehrperson betonte, dass für sie die innere Balance und ein ausgewogenes Verhältnis wichtig seien:

„Jetzt denke ich, in meinem Alter merke ich, dass ich zufrieden bin, wenn es mir gelingt, so ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Entspannung, Bewegung und geistiger Anforderung zu haben. Also (...) wenn das so alles so da ist, dann, ähm, dann

merke ich, dann geht's mir eigentlich gut. Also dann sage ich mir, fühle ich mich wohl.“ (INT 5, S. 2, Z. 18- 22)

Eine Interviewpartnerin sei gerne in der Natur und mit Menschen, die sie gerne hat. Sie macht Sachen, die sie gerne tut. Oft ist sie auch nur gerne mal allein (INT 11, S. 2, Z. 18-20). Wichtige Ereignisse seien auch die Feste und Feiern mit Menschen, die man gerne hat und die einem guttun (INT 9, S. 2, Z. 10- 12).

Einige Interviewpartner/-innen nannten dafür auch das Thema Wohnen. Einige Lehrperson gaben an, dass ihre Zufriedenheit mit einem „*Haus mit Garten*“ (INT 21, S. 3, Z. 42) oder einem „*Wohnraum wo die Familie Platz hat*“ (INT 2, S. 2, Z. 21) erhöht werden könnte. Auch ein Haus „*mit Garten und Schwimmbad*“ (INT 6, S. 3, Z. 30) gehöre dazu.

Andere wiederum benötigen kein weiteres Ereignis, da sie derzeit sehr zufrieden sind, wobei das „*Reisen, neue Länder entdecken und erkunden sowie neue Erfahrungen sammeln*“ (INT 10, S. 2, Z. 23- 24) die Zufriedenheit erhöhen kann.

Ein anderer Interviewpartner nennt als Antwort, dass er auf kleine Sachen und Dinge im Alltag besonders achtet, die seine Zufriedenheit steigern. Für ihn sei es wichtig, dass Freiräume im Alltag geschaffen werden, ansonsten liebt er das Reisen und den Urlaub (INT 3, S. 2, Z. 19- 22). Eine weitere Interviewpartnerin bestätigt dies. Sie sagte, Ausflüge, der Sport in der Freizeit, der Urlaub oder das Klettern tragen dazu bei, dass sie persönlicher zufriedener sei (INT 4, S. 2, Z. 22- 26).

Ein anderer Interviewpartner sagte, dass dies eine schwierige Frage sei, da er „*eigentlich schon sehr glücklich und zufrieden*“ (INT 7, S. 2, Z. 27- 28) ist. Es wird auch erwähnt, dass nicht nur private, sondern auch berufliche Erlebnisse oder Ereignisse, die Zufriedenheit erhöhen:

„ich denke, einen Beruf, der mich erfüllt, der was mit meinen Vorstellungen und Werten übereinstimmt.“ (INT 8, S. 2, Z. 14- 15)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass vor allem die Gesundheit und Familie, aber auch Freizeitaktivitäten, soziale Kontakte, die innere Ausgewogenheit oder der Wohnraum wichtige Ereignisse sind, die die persönliche Zufriedenheit steigern.

Auf die Frage, welche Dinge und Situationen ihre Zufriedenheit bei der Arbeit steigern, nennen zahlreiche Interviewpartner/-innen einen respektvollen Umgang mit Schülerinnen und Schüler:

„Respektvoller Umgang von den Schülern mir gegenüber und einfach, wenn ich sehe, dass die Schüler im Unterricht interessiert sein, (unv), also das ist etwas, was sicherlich mich ganz stark motiviert und mich erfreut.“ (INT 13, S. 3, Z. 33- 35)

„(...) wenn die Schülerinnen, wenn man zum Beispiel im menschlichen Körper durchmachen, wenn sie aus ihrer eigenen Erfahrung oder aus ihrer familiären Umfeld erzählen, aber auch zum Beispiel wirklich geopolitisch, in der ersten und zweiten, geopolitischen, im Fachunterricht von Geografie, wenn man merkt, sie sind kritisch, leider sind es einzelne, (...) Das sind für mich Momente, wo ich einfach sage, der Beruf Lehrer sein und Lehrerin sein ist einfach schön, ja, um auch die Aspekte oder die Gedanken von die Schülerinnen zu verstehen.“ (INT 13, S. 3, Z38- 44)

Es geht um den täglichen Umgang miteinander in der Schule, der das Arbeiten erleichtert und um die gute Zusammenarbeit im Team und im Kollegium. Diese Interviewpartnerin kann das nicht auf Dinge und Situationen reduzieren (INT 21, S. 3, Z. 34- 38). Wichtig dabei ist auch ein gutes Klima in der Schulgemeinschaft und verschiedene Hilfsmittel, die die Lehrpersonen von der Schule zur Verfügung gestellt bekommen (INT 2, S. 2, Z. 24- 30). Der persönliche Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen erhöhe weiters auch die Zufriedenheit bei der Arbeit (INT 6, S. 3, Z. 45- 46). Auch eine nicht so hierarchische Struktur in der Schule, sondern einen Umgang auf Augenhöhe fördert die Zufriedenheit (INT 5, S. 2, Z. 25- 30). Daneben sind auch noch ein guter Austausch und die Hilfestellungen, die sich die Lehrpersonen gegenseitig geben, wichtig (INT 11, S. 2, Z25- 27).

Neben dem Austausch ist auch eine kollegiale Hospitation im Sinne des gegenseitigen Lernens wichtig, um die Zufriedenheit bei der Arbeit zu steigern. Wenn die befragte Lehrperson Fragen oder Zweifel hat, so kann sie sich an die Schulführungskraft wenden oder Kolleginnen und Kollegen fragen, die alle ein offenes Ohr haben:

„Bei der Arbeit ist das ganz einfach, das sind offene Kolleginnen und Kollegen, die auf mich konstruktiv einwirken, in dem Sinne, dass ich dann als Lehrperson wachsen kann. Also ich bin dann ein großer Freund von kollegialer Hospitation, dass ich einen Nutzen davontrage. Ich bin dann jemand, der sich gerne über den Unterricht austauscht und ich bin froh, dass ich an der WFO Bozen zahlreiche junge Kolleginnen und Kollegen habe, mit denen das sehr gut funktioniert, Quereinsteiger, die von meiner Erfahrung profitieren und die eine oder andere erfahrenere Lehrperson, die

auch ein offenes Ohr hat und mit mir gewisse unterrichtsspezifische Dinge bespricht. Wenn ich Zweifel habe und das offene Ohr des Herrn Direktor, dem zwar nachgesagt wird, dass er nicht nahbar sei, das kann ich aber so nicht bestätigen. Ich habe einen sehr guten Draht zu ihm und er ist auch sehr konstruktiv beim Lösen von Problemen, die beim Lehrerdasein auftreten können.“ (INT 31, S. 3, Z. 31- 41)

Andere Lehrpersonen geben an, dass das aktive Mitarbeiten, Verstehen und Hinterfragen der Schüler/-innen die Zufriedenheit der Lehrpersonen steigern:

„Also, wenn ich sehe, dass die Schüler irgendetwas verstehen oder auch wenn sie das wiederholen in einer Leistungskontrolle sowohl mündlich als auch schriftlich, was ich im Unterricht erkläre, also wirklich, wenn sie dann begreifen, was dahinter ist und nicht einfach nur das auswendig lernen, was im Buch steht, sondern auch zusätzlich Erklärungen, die ich im Unterricht gebe, dass ich einfach auch sehe, dass sie im Unterricht anwesend sind, dass sie zuhören, aufpassen und nicht nur sonstiges während dem Unterricht erledigen und zu Hause dann einfach das Kapitel auswendig lernen.“ (INT19, S. 2, Z. 18- 25)

Auch die Arbeit und der Zusammenhalt in der Klasse sowie die Struktur des Unterrichts spielen dabei eine wichtige Rolle:

„ich bin zum Beispiel zufrieden, wenn ich merke, dass bei einem Fachthema in Humanwissenschaften, dass die Schülerinnen sich gut ausdrücken können, (...) also das ist schon ein Moment von Zufriedenheit, wo ich denke mal, das hat jetzt gut geklappt. Das haben sie auch selber für sich genommen und verwerten das jetzt gut. Ich bin auch zufrieden, wenn, ähm, wenn so kleinere Konflikte in der Klasse gut gelöst werden können. Also wenn ich merke, die die Klasse untereinander funktioniert gut. Das erleichtert auch die Arbeit, weil man einfach nicht so viel Sorgen hat. Genau das ist ein Moment von Zufriedenheit, auch manchmal ein einzelnes Projekt, was so motivierend ist oder wo was gut ankommt (...), wenn ich das Gefühl habe, ich habe jetzt was gut vorstrukturiert, (unv) strukturiert, was dann wirklich gut bearbeitet werden kann (...).“ (INT 5, S. 3, Z. 46- 56)

Neben der aktiven Mitarbeit der Schüler/-innen und dem Umgang miteinander erwähnen andere Interviewpartner/-innen, dass ihnen die Wertschätzung vonseiten der Führungskraft, aber auch von den Kolleg/-innen wichtige Dinge sind, die ihre Zufriedenheit bei der Arbeit steigern (INT 17, s. 3, Z. 30- 31). Dabei ist zu erwähnen, dass auch ein positives

Feedback von den Schülerinnen und Schülern, aber auch vom Vorgesetzten wichtig seien, die die Zufriedenheit der Lehrpersonen erhöhen (INT 10, S. 3, Z. 28- 30).

Die unterstreicht auch eine weitere Interviewpartnerin. Für sie ist es auch bedeutend, neben dem Respekt, einem guten Klassenklima, dass sie ihre Ziele für die Klasse am Ende des Schuljahres erreicht:

„Ganz konkret im Schulalltag steigen meine Zufriedenheit. (...) Ein angenehmes Klassenklima, ein respektvolles Klassenklima von beiden Seiten, feiner Umgang mit Arbeitskollegen und Kolleginnen, mit Direktor oder Direktorin (...) also das macht mich sehr zufrieden und das ist und ich muss sagen, für mich ist auch wichtig zu meiner Zufriedenheit, dass sie das, was sie mir am Anfang von Schuljahr vornehmen, dass sie das auch schaffen, zu machen.“ (INT 14, S. 2, Z. 16- 21)

Neben den genannten Dingen und Situationen ist auch eine gute Kommunikation und ein guter Austausch unerlässlich, um die jeweilige Zufriedenheit der einzelnen Lehrpersonen zu fördern (INT 8, S. 2, Z. 19- 21). Auch der finanzielle Aspekt wird bei der Frage angesprochen. Die monetäre Situation der Lehrpersonen spielen auch eine Rolle, die die Zufriedenheit einzelner Lehrpersonen steigert:

„Ich denke, wie bereits erwähnt, sicher die Anerkennung, die finanzieller Natur sein sollte, aber auch sozialer Natur. (...) Und ich denke mal, es sollte dann einfach so sein, dass man einfach als Lehrer mehr respektiert wird und das auch vom Elternhaus verlangt, (...) Wie gesagt, heißt auch jemand etwas gut macht, der muss auch verdienen. (...) Und wenn ein Job so schlecht gezahlt wird, dann ist es irgendwo auch ein Zeichen (...).“ (INT 7, S. 3, Z. 36- 47)

Zudem habe auch der Stundenplan einen Einfluss auf die Zufriedenheit der Lehrpersonen. Das heißt, ein guter Stundenplan sowie wenig Lochstunden oder gezielte Lochstunden und einen Arbeitsplatz mit einem Computer erhöhen auch die Zufriedenheit bei der Arbeit (INT 3, S. 2- 3, Z. 25- 30).

Abschließend lässt sich diesbezüglich sagen, dass ein respektvoller Umgang, Wertschätzung, die Arbeitsbedingungen und die monetäre Situation entscheidende Faktoren sind, die die Zufriedenheit der Lehrpersonen steigert. Erwähnenswert sind die Zusammenarbeit und die aktive Mitarbeit der Schülerinnen und Schüler.

6.1.2 Engagement

Unter Engagement versteht man, dass sich Personen mit ihren Stärken einbringen. Im PERMA-Modell geht es hier auch um Motivation und Offenheit für Neues (Dickhäuser/Wibbecke, 2023, S. 277).

Die Arbeitsbedingungen sind, nach den geführten Interviews, an der jeweiligen Schule in Bezug auf ihre Zufriedenheit und ihr Engagement gut und tragen zur Zufriedenheit bei:

„Sehr gut. Es ist einerseits ist schon ein ganz gutes Fundament gelegt, um fein zu arbeiten zu haben, da geschaut wird, wie der Stundenplan ist, (unv.) (...) und das ist eine super Atmosphäre, sei es im Kollegium, sei es mit den Schülerinnen. Es ist überschaubar und aus diesem Grund ist sehr wandelbar (..).“ (INT 9, S. 2, Z. 20-24)

Die Arbeitsbedingungen an der Schule könnten teilweise besser sein. Es fehlen ruhige Arbeitsplätze, an denen die Lehrpersonen ruhig arbeiten könnten (INT 5, S. 4, Z. 65- 68). Auch das Gebäude spielt eine Rolle. Ein Interviewpartner betont, dass die Schule umgebaut werden müsse. Es gebe keinen Arbeitsplatz für die Lehrpersonen und nur ältere Computer, die ausgetauscht werden müssten (INT 3, S. 3- 4, Z. 51- 61). Eine weitere Lehrperson äußert sich auch zur Digitalisierung in den Schulen:

„Die Bedingungen sind positiv. Natürlich haben wir nicht die neueste Technologie. Natürlich ist das alles ein bisschen veraltet. Viele Einrichtungen, Computer usw. aber ich habe einen eigenen Laptop. (unv) Im Großen und Ganzen bin ich schon zufrieden.“ (INT 7, S. 4, Z. 74- 76)

Die Führungskraft soll offen für neue Ideen sein und unterstützend wirken. Wenn Lehrpersonen beispielsweise neue Ideen haben, dann werden einem nie Steine in den Weg gelegt (INT 10, S. 3, Z. 33- 35):

„Die Arbeitsbedingungen an meiner Schule sind für mich sehr gut, weil ich mich frei entfalten kann, weil mich meine Führungskraft frei arbeiten lässt., manchmal wäre es mir recht, wenn er mich auch ein bisschen mehr loben würde.“ (INT 17, S. 3, Z. 35- 37)

In Bezug auf die Arbeitsbedingungen sei eine Lehrperson der Meinung, dass es wichtig sei, einen geregelten Zeitplan zu haben und andererseits auch die Möglichkeit besteht,

Termine relativ flexibel zu vereinbaren. Zudem werden auch die Wünsche bei der Stundenplanerstellung berücksichtigt (INT 21, S. 3, Z. 53- 56).

Eine Lehrperson meint, die Arbeitsbedingungen seien an ihrer Schule „zufriedenstellend“ (INT 22, S. 2, Z. 28).

Die Arbeitsbedingungen, die Atmosphäre aber auch die Unterstützung durch die Schulführungskraft und die Arbeitszeitgestaltung sind abschließend wichtige Punkte in Bezug auf die Arbeitsbedingungen, um das Engagement unter den Lehrpersonen zu fördern.

Das Interesse für bestimmte Aspekte ihrer Arbeit wird durch die Auseinandersetzung mit neuen und aktuellen Themen geweckt:

„(...) durch neue Themen, durch aktuelle Themen, auch politische Themen, sozialpolitische Themen. Das sind Dinge, die mich bewegen als Person und die ich dann auch gerne, wenn möglich im Unterricht thematisiere und bearbeite und das ist etwas, was mir gefällt, also dass ich kognitiv intellektuell aktiv bleiben kann bei meiner Arbeit.“ (INT 21, S. 4, Z. 59- 62)

Aber auch durch die Vertiefung in neuen Bereichen und Aspekten im Fach und durch den persönlichen Austausch mit Kolleg/-innen wird das Interesse für Aspekte der Arbeit geweckt (INT 6, S. 3- 4, Z. 57- 63). Fortbildungen, die angeboten werden, wecken das Interesse zu einem bestimmten Aspekt (INT 10, S. 3, Z. 40- 44). Wichtig dabei ist, dass neue Dinge ausprobiert werden sollten. Dadurch wird auch die Neugierde und das Interesse an bestimmten Themen gesteigert:

„Ich habe gemerkt, dass man manchmal muss aus seinem Hamsterrad rauszukommen und einfach neue Dinge probieren und wenn ich dann merke, dass das nicht nur mir Spaß macht, sondern dass sie auch profitieren in der Klasse, im Unterricht, dann muss ich sagen, ist das ganz, ganz wertvoll für mich. Die Neugier ist immer da. Man muss aber auch schauen, ob es geht, aber habe ich früher viele Dinge gemacht, mache ich jetzt viel mehr und das steigert meine Zufriedenheit (...).“ (INT 14, S. 3, Z. 53- 58)

Auch durch Projekte in und mit den Klassen, Wettbewerbe von Schüler/-innen sowie durch abwechslungsreihe Klassen wird das Interesse an ihrer Arbeit geweckt (INT 3, S. 4- 5, Z. 80- 99).

Mehrere befragte Lehrpersonen von der gleichen Schule gaben an, dass sie mit den Arbeitsbedingungen sehr zufrieden seien. Vor allem die Digitalisierung sowie das digitale Unterrichten werde von der Schulführungskraft gefördert und unterstützt. Die Sekretärinnen seien hilfsbereit und gut organisiert.

„Die Arbeitsbedingungen sind sehr gut. Es ist eine der Schulen, wo ich mich bis jetzt am wohlsten gefühlt habe. Ich habe ja gesagt, dass ich vier Jahre im Dienst bin, bin dabei an fünf unterschiedlichen Schulen gewesen in vier Jahren und habe sechs unterschiedliche Unterrichtsfächer unterrichtet. Dementsprechend muss ich sagen, dass ich hier ein sehr gutes Ambiente vorfinde, ein Ambiente, wo Lehrpersonen unterstützt werden, vor allem, weil viel digital zur Verfügung steht, das erleichtert einiges, was das Bürokratische an unserem Beruf betrifft. Die Mitarbeiterinnen im Sekretariat sind äußerst hilfsbereit und haben viel Geduld mit neuen Lehrpersonen, deshalb sind die Bedingungen wirklich sehr gut. Die Schulbücher sind auf dem neuesten Stand, wenn man mit einem Schulbuch gerne arbeitet. Wir haben Online Tools freigeschaltet, wie eine Internetseite wie „mein Unterricht“, wo Materialien zur Verfügung stehen. Das erleichtert die Arbeit dann, mit wenigen Klicks hat man viele Unterrichtsmaterialien, kann die miteinander vergleichen und dadurch vielleicht auch das Schulbuch zum Teil potenzieren. Deshalb Ich habe noch nie ein so stressbefreites Unterrichtsjahr erlebt, was die Vorbereitung des Unterrichts betrifft, wie heuer (...).“ (INT 31, S. 3, Z. 44- 57)

Es kann gesagt werden, dass die Neugier, der Austausch, verschiedene Fortbildungen sowie die intensive Auseinandersetzung mit neuen Lerninhalten und die Vertiefung in neue Fachbereiche das Interesse an ihrer Arbeit wecken.

6.1.3 Beziehungen

Die Beziehungen zwischen der Lehrperson und den Schüler/-innen ist sehr wichtig, um erfolgreich zu lernen. In der Schule sind verschiedene Beziehungen wichtig: Beziehung zur Schulführungskraft, Beziehungen zum Kollegium und Beziehungen zu den Eltern (Dickhäuser/ Wibbecke, 2023, S. 277).

Die Beziehungen am Arbeitsplatz sind gut und professionell. Alle interviewten Lehrpersonen unterstreichen, dass sie ein kollegiales Verhältnis untereinander pflegen (INT 22, S. 3, Z. 38). Einige befragte Lehrpersonen teilten auch mit, dass sie intensive Beziehungen in der Schule pflegen:

„Sehr positiv. Ich glaube, man merkt ganz fest, dass das öfter mal ganz viel Persönliches mit einem schwingt, wenn man sagt, es ist nicht ein reines Arbeitsfeld. Es ist wirklich ein kleines Lebenswelt und das zeichnet es aus. (...).“ (INT 9, S. 3, Z. 38- 40)

Lehrpersonen pflegen keine privaten, persönlichen Beziehungen zu Schüler/-innen. Die Lehrpersonen haben eine bestimmte Rolle in der Schule. Deshalb ist ein Rollenbewusstsein sehr wichtig (INT 5, S. 5, Z. 107- 124).

Es hängt auch davon ab, ob es eine kleine oder große Schule ist. In der größeren Schule pflegt eine Lehrperson nicht mit allen einen intensiven oft auch freundschaftlichen Kontakt:

„Kommt ein bisschen darauf an, im Großen und Ganzen sind viele Arbeitskollegen schon so wie eine zweite Familie oft, also sicher nicht alle (lacht), man kommt mit allen, ich komme mit allen eigentlich aus. Ich glaube, es ist wichtig, dass man ein kollegiales Verhältnis hat. Ähm, also ich sehe meine Beziehung schon eher mit den meisten gut., es gibt schon Leute, mit denen man nicht so viel zu tun hat und die man eher auf Distanz ist und nur grüßt oder so, aber es hat, was jetzt nicht mit Abneigung ist, sondern einfach, weil man in der großen Schule einfach nicht so mit allen in Kontakt kommt, das ist halt das Problem in meiner Schule, vielleicht auch, weil es zwei Sitze gibt, aber es ist haltspezifisch für mich, also ich finde ja neben der Schule eigentlich total viele Freunde kennengelernt zu haben, also es ist sicher, und was vielleicht interessant ist in der Schule, ist, dass man eigentlich Kolleginnen und Kollegen aus jeder Altersgruppe hat (...).“ (INT 3, S. 5, Z. 104- 114).

Einige der Interviewpartner/-innen haben ein freundschaftliches Verhältnis und gehen auch nach Sitzungen oft noch etwas trinken oder treffen sich manchmal außerhalb der Schule (INT 8, S. 3, Z. 43- 45).

Es kann festgehalten werden, dass die zwischenmenschlichen Beziehungen für die Lehrpersonen wichtig sind und dass ein professionelles und kollegiales Verhältnis besteht. Je nach Schulgröße hat man mehr oder weniger Kontakt zu den einzelnen Lehrpersonen. Bei einigen entwickeln sich auch freundschaftliche Beziehungen. Die Beziehungen in der Schulwelt beeinflussen auch die Arbeit, den schulischen Erfolg sowie das Arbeitsklima.

Wenn sich Lehrpersonen inhaltlich austauschen und den Unterricht besprechen, dann fühlen sich Lehrpersonen durch ihre Kolleg/-innen besonders unterstützt (INT 13, S. 5, Z. 91- 95):

„(...) wenn man sich austauschen kann, also zum einen über bestimmte Probleme mit der Klasse oder wenn man einfach sagt, es läuft mal nicht, oder sie passen nicht mehr, sind unruhig, dass man da vielleicht eine Unterstützung bekommt, also dass du da einen Ratschläge geben, aber auch auf der anderen Seite mit dem Inhalt, weil wenn man vielleicht noch keine Erfahrung in einer Klasse hat, in einer Stufenklasse, praktisch mit dem Inhalt, dass man sich da dann austauscht mit den Materialien oder auch sonst, dass wir in der Fachgruppe tauschen uns eigentlich schon aus, um zu schauen, wie weit sind wir denn aktuell oder ist jemand voraus oder hinterher, dass man so ca. eine Lage hat, dass man weiß, wo man circa steht, ob man ein bisschen schneller weitergehen muss (...).“ (INT 19, S. 4, Z. 88- 97)

Auch das gemeinsame Nachdenken, der Austausch sowie das Reflektieren in der Gruppe wirkt bei den Lehrpersonen unterstützend (INT 17, S. 3, Z. 46- 48). Es geht auch darum, dass sich Lehrpersonen Aufgaben in der Fachgruppe aufteilen. So kann es auch vorkommen, dass das Verfassen von Fachgruppensitzungsprotokollen aufgeteilt wird oder Aufgaben gemeinsam besprochen und angegangen werden. Wichtig dabei ist, dass sie sich auf Augenhöhe begegnen (INT 21, S. 4, Z. 71- 73).

Lehrpersonen fühlen sich auch durch einen Kollegen/eine Kollegin besonders unterstützt, wenn sie positives Feedback erhalten, sich austauschen oder Teamteaching durchführen (INT. 10, S. 3, Z. 55- 56):

„(...) ich glaube, vor allem wenn man sich Tipps holen kann, sich austauschen kann. Meistens, oder wenn man sich ja eigentlich das, wenn man weiß, man hat die Situation oder ein Problem, dass man sich dann an erfahrene Lehrer oder Lehrer, den man besser kennt, wenden kann und mit dem über das reden kann.“ (INT 3, S. 5, Z. 118- 121)

Auch bei schwierigen Elterngesprächen und der gegenseitigen Rückendeckung bei Situationen fühlen sich die Lehrpersonen durch ihre Kolleg/-innen unterstützt (INT 11, S. 4, Z. 61- 63). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich Lehrpersonen beim Austausch und bei den Unterrichtsmethoden, bei Herausforderungen mit den Schüler/-innen und

Eltern oder auch bei der gemeinsamen Reflexion des Unterrichts durch die Lehrkolleg/-innen besonders unterstützt fühlen.

Alle waren der Meinung, dass die Schulführungskraft eine wesentliche Rolle in Bezug auf ihre Arbeit und ihre Wohlbefinden spielt. Die Schulführungskraft hält die Fäden in der Hand und hat die Möglichkeit, viel vorzugeben und Freiräume für die Lehrpersonen zu schaffen. Sie hat die Aufgabe, das Beste daraus zu machen (INT 9, S. 3, Z. 51- 55):

„Das ist ganz entscheidend, (...) dass man das Gefühl hat, dass man akzeptiert ist, so wie man ist, dass man einen Austausch hat, einen ehrlichen Austausch über das, (...) was sozusagen meine Arbeit ist oder was (...) zu tun ist und was sie freiwillig tun kann, (...) was Pflicht ist (...).“ (INT 4, S. 7, Z. 152- 155)

„Für mich spielt die Schulführungskraft eine (...) sehr große Rolle. Ich bin generell eine Lehrperson, die den Kontakt zur Führungskraft immer sucht, weil es sind Personen, die zwar länger nicht mehr unterrichtet haben, aber die oftmals aufgrund ihrer neuen Rolle einen pragmatischeren Blick auf gewisse Dinge haben und vielleicht nicht mehr so einen emotional pädagogisch getriebenen Blick und dementsprechend braucht es oftmals die Rationalität einer Führungskraft, um Entscheidungen zu treffen, um eine Linie zu finden, vor allem im heurigen Schuljahr als Klassenvorstand, also meine erste, das erste Mal, dass ich eine Rolle übernommen habe, wo ich auch Verantwortung trage im Schulwesen, also im Schulsystem, und da war die Schulführungskraft zu Beginn des Schuljahres eine große Hilfe. Ich habe dann eine Situation mit einem Schüler in der Klasse, die besonders schwierig ist, der leidet unter Depressionen. Er kommt seit Oktober nicht mehr in die Schule und wenn ich dann rückgemeldet, rückgemeldet bekomme von der Schulführungskraft, dass meine Arbeit sinnvoll ist, dass ich engagiert bin, dass ich das Bestmögliche für diese Schüler versuche rauszuholen, dann sieht man auch die positiven Seiten der Schulführungskraft, ansonsten lernt immer jeder über die Schulführungskraft, nicht nur die an der WFO, sondern auch alle Schulführungskräfte, die ich bis jetzt erleben durfte, aber ich habe mit allen Schulführungskräften ein positives Verhältnis, weil ich die Zusammenarbeit suche und nicht das Destruktive wie viele andere Lehrpersonen.“ (INT 31, S. 5, Z. 108- 125)

Die Schulführungskraft spielt eine große Rolle, denn sie hat die Aufgabe, dass alles gut funktioniert und für einen reibungslosen Ablauf zu sorgen. Sie setzt wichtige Impulse und sollte eine Mischung aus Vorgesetzter und Arbeitskollege sein (INT 3, S. 6, Z. 124- 134). Die Lehrpersonen sollten jedoch nicht das Gefühl haben, dass sie jemanden im Nacken haben. Sie sollte dabei nicht zu viel kontrollieren. Wenn Probleme auftreten, soll sie diese gemeinsam lösen (INT 2, S. 4, Z. 64- 67). Die Schulführungskraft hat aber auch die Aufgabe, den Rahmen vorzugeben und konkrete Anweisungen zu geben:

„(...) also ich denke, dass die Schulführung vor allem wichtig ist, um den Rahmen zu schaffen, um zu führen (lacht) Mir persönlich wichtig sind auch klare Ansagen, eine klare Führung, auch klare Vorgaben, dass ist, was ich für mich und für meine Struktur brauche., manchmal auch Kontrolle (lacht), weil ansonsten einiges vielleicht wieder im Sand verläuft, also ich ich brauche das schon.“ (INT 21, S. 4, Z. 76- 80)

Die Schulführungskraft soll Konflikte im Lehrerkollegium lösen, mit den betroffenen Personen reden und Lehrpersonen wertschätzen, das heißt, dass nicht nur die Arbeit, sondern auch die Person an sich wertgeschätzt werden soll. (INT 19, S. 5, Z. 100- 109).

Zusammenfassend ist zu erwähnen, dass die Schulführungskraft das Wohlbefinden, das Arbeitsklima aber auch durch ihren Führungsstil die Motivation von Lehrpersonen beeinflussen kann. Übertriebene Kontrolle sollte vermieden werden, dafür sollten mehr Freiräume geschaffen werden, die von den Lehrpersonen nicht missbraucht werden dürfen. Die Schulführungskraft hat auch die Aufgabe, bei Konflikten zu agieren und zur Lösung beizutragen. Auch die Wertschätzung der Lehrpersonen ist wichtig.

6.1.4 Sinnhaftigkeit

Das Sinnerleben wirkt sich positiv auf das Wohlbefinden, die Motivation sowie auf das Lernen und Leistung aus. Sinnerleben entsteht dadurch (Dickhäuser/ Wibbecke, 2023, S. 277), „wenn Menschen den Eindruck haben, einem größeren Ziel zu dienen als sich selbst“ (Dickhäuser/ Wibbecke, 2023, S. 277).

Die Arbeit fühlt sich besonders wertvoll und sinnvoll an, wenn die Lehrpersonen ein positives Feedback erhalten und Erfolge erzielen:

„Besonders wertvoll fühlt sich die Arbeit dann an, wenn ich von meinen Schülern und Schülerinnen ein positives Feedback bekomme, also wenn ich sehe, okay, das was ich mache, ist gut, das kommt gut an und wenn ich natürlich Erfolge sehe, Fortschritte sehe. (...)“ (INT 23, S. 4, Z. 79- 81)

Eine befragte Lehrperson hat berichtet, dass sie eine positive Rückmeldung beim Elternsprechtag erhalten hat. Das gibt einem auch viel Motivation und Energie im Lehreralltag:

„Beim Elternsprechtag, also ich muss dann wirklich sagen, ich habe die heurigen Elternsprechtag waren Balsam für die Seele, also ich habe wirklich noch nie so viel positives Feedback von den Eltern erhalten für meinen Unterricht wie im heurigen Schuljahr. Das Beste war, als ein Vater von meiner ersten Klasse, wo ich als Vorstand tätig bin, zu mir hineingekommen ist und zu seinem Sohn gesagt hat, da, jetzt gehen wir zu deinem Lieblingslehrer und zum Jüngsten und zum Coolsten, (unv.) (lacht), aber das war ein Moment, wo ich mir gedacht habe, okay, ich (...) glaube, ich mache nicht alles falsch in dem Beruf, weil die die Gesellschaft drückt dir ein bisschen den Stempel ansonsten auf. Auf der Straße sind die Leute sehr destruktiv, was den Lehrberuf betrifft, Halbtagsjob, um eins zu Hause usw. und so fort, aber diejenigen, die die Kinder im Schulsystem drinnen haben und die auf engagierte junge, auch weniger junge Lehrpersonen treffen, bekommen das rückgemeldet, bei solchen Gelegenheiten wie den Elternsprechtag und das war ein sehr positiver Moment oder eben die Situation, die ich vorhin beschrieben habe, wo die Schüler und Schülerinnen das positiv rückgemeldet habe, wie ich diese Note von ihnen evaluiert habe, auf der anderen Seite auch, wie sie einem auf dem Gang begegnen, heute war ich kurz im Außendienst mit einem Schüler bin ich ins Altersheim gegangen, der macht dort ein Praktikum und beim Zurückkommen war die Klasse, die heute nur sehr dezimiert anwesend war aufgrund der Übungsfirma in Riva del Garda waren sie nur zu acht (unv) Fußballer des FC Südtirols und die haben mich dann, obwohl eine andere Lehrperson anwesend war, die wollten mich unbedingt dabei haben, sind draußen im Schulhof gesessen, haben Mathematik geübt, aber die wollten, dass ich zu ihnen komme, die wollten ein kurzes Gespräch mit mir führen und da sieht man halt okay, man hat einen Draht zu den Jugendlichen, die wollen das, dass du bei ihnen bist und mit ihnen Zeit verbringst, auch wenn es ein Moment war, wo es nichts mit Unterricht zu tun hat. Aber man merkt, man hat eine

Connection, eine Verbindung zu ihnen und das lässt mich auch einfach wohlfühlen in dem, was ich tue.“ (INT 31, S. 5-6, Z. 128- 153)

Wenn die Schüler/-innen aktiv am Unterricht teilnehmen und sich für das Fach interessieren und neugierig sind, dann fühlt sich ihre Arbeit besonders wertvoll an (INT 9, S. 3, Z. 60- 62). Neben den schulischen gibt es auch persönliche Situationen einzelner Schüler/-innen, in denen sich die Arbeit der Lehrpersonen sinnvoll und wertvoll anfühlt. So gibt es beispielsweise Herausforderungen im Leben, bei denen sie eine gewisse Unterstützung benötigen und eine Hilfe brauchen. Lehrpersonen können hier durch ihre Präsenz und Lebenserfahrung unterstützend tätig sein (INT 11, S. 4, Z. 80- 83). Wenn Schüler/-innen am Anfang ihrer Oberschulzeit Schwierigkeiten oder auch Herausforderungen haben, und es ihnen anschließend durch die Unterstützung der Lehrpersonen besser geht, dann fühlt sich ihre Arbeit besonders wertvoll an (INT 5, S. 6- 7, Z. 164- 175).

Ein Interviewpartner unterstrich, dass sich vor allem die Arbeit mit Schülerinnen und Schülern besonders wertvoll anfühlt, viel weniger mit der Schulführung oder mit dem Elternhaus (INT 3, S. 6, Z. 148- 151). In Situationen, in denen Schüler/-innen reflektieren, nachdenken und hinterfragen, fühlt sich ihre Arbeit sinnvoll an:

„In der Auseinandersetzung mit den Schülerinnen, also wenn wir in den Diskurs kommen, wenn wir, wenn ich merke, (...) ein Denkprozess wird angeregt oder ist im Gange, ja wo einfach die Schüler und Schülerinnen sich auch mit etwas befassen und auch in einer gewissen Art und Weise weiterentwickeln können.“ (INT 21, S. 4, Z. 84- 87)

Es geht hier nicht nur darum, dass sie etwas für die Schule, sondern für das Leben lernen. Lehrpersonen fühlen sich wertvoll, wenn sie Schüler/-innen weiterhelfen und im Unterricht als auch im Leben unterstützen können:

„Wenn ich Schülern weiterhelfen kann, wenn ich sehe, dass die Schüler mit einem Lächeln aus dem Gespräch gehen oder (unv) dem Unterricht folgen und ich auf ihren Gesichtern ablesen, dass sie verstehen, dass sie etwas für ihr Leben lernen, nicht nur für mich.“ (INT 17, S. 3- 4, Z. 55- 58)

Die Schüler/-innen sollen auch einen Mehrwert in der Schule erleben und nicht nur ihre Zeit verschwenden:

„(...) wenn ich sehe, dass die Schüler und Schülerinnen einen Schritt weiterkommen, also wenn ich sehe, dass sie einfach mehr gelernt haben, dass sie nicht nur

die Zeit verschwenden, die sie in der Schule verbringen, weil also sie müssen lange in der Schule, oder sie haben eine lange Zeit in der Schule zu verbringen und ich finde, ich möchte schon irgendwann einen Mehrwert schaffen, eben aber auch vielleicht auf sonstiger persönlicher Beziehungen irgendwohin, dass sie nicht nur Schule lernen, sondern auch eben was ist dann wichtig auch fürs Leben, der Umgang mit den Personen.“ (INT 19, S. 5, Z. 112- 119)

Wenn Lehrpersonen eine Wertschätzung und ein positives Feedback erhalten und ihre Arbeit einen Mehrwert für das Leben der Schüler/-innen sowie die Schüler/-innen darstellt sowie in persönlichen Herausforderungen unterstützen, fühlt sich ihre Arbeit besonders wertvoll und sinnvoll an.

Auf die Frage, an welchen Werten sich die Lehrpersonen besonders ihr Handeln als Lehrperson orientieren, wird zunächst der Ehrgeiz genannt:

„(...) also Ehrgeiz würde ich sagen, weil ich bin schon ehrgeizig, war ich eigentlich schon immer, also ich möchte schon ein gewisses Level erreichen. Das würde ich mal als Hauptpunkt anstellen. (unv) Genau. Also ich verlange von den Schülern schon etwas, dass sie das dann auch genau umsetzen, dass sie es verstehen, (...) ich versuche ihnen aber auf der anderen Seite alle Möglichkeiten zu bieten, also ich stelle ihnen Übungen, Lösungen, Unterlagen eigentlich alles zur Verfügung, also dass der Rahmen mal gegeben ist, irgendwo müssen sie dann selber was tun, aber dass sie einfach. (..) alles zur Verfügung haben, dann respektvoller Umgang. Das ist ein wichtiger Wert und ja, das waren so die drei wichtigen Punkte im Vordergrund.“ (INT 19, S. 5, Z. 122- 130)

Weitere wichtige Werte sind Solidarität, Mitgefühl und den Anspruch, aus jeder/jedem Schüler/-in das herauszuholen, was in ihr/ihm steckt (INT 17, S. 4, Z. 60- 61). Eine Lehrperson hat die christlichen Werte wie Respekt und Nächstenliebe erwähnt, an denen sie sich orientiert (INT 2, S. 4, Z. 85- 88). Auch Weitblick, Freundlichkeit und gegenseitiger Respekt spielen bei einer Interviewpartnerin eine wichtige Rolle (INT 6, S. 8, Z. 188- 192). Eine Lehrperson erwähnt, dass die Werte für sie sehr wichtig seien. Der persönliche Zugang oder auch der respektvolle Umgang mit den Schüler/-innen sind für sie bedeutende Werte als Lehrperson:

„Die Werte sind mir ganz, ganz wichtig. Der persönliche Zugang zu Schülerinnen ist ganz wichtig, ein respektvoller Umgang mit ihnen. Dass man die Schülerinnen

nicht als Nummer sieht, sondern als Individuen und jeder hat seine Schwächen und Stärken (...).“ (INT 14, S. 5, Z. 117- 119)

Genannt wurden auch Werte wie Disziplin und Leistungswille, die zugleich auch die persönlichen Werte einer Lehrperson sind (INT 3, S. 7, Z. 166- 176). Die Befragten gaben auch an, dass für sie eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe, eine wertschätzende Kommunikation, eine Klarheit sowie Struktur bedeutende Faktoren sind, an denen sie sich orientieren (INT 5, S. 7, Z. 185- 200).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Ehrgeiz, der Respekt, eine wertschätzende Kommunikation, die Solidarität, die christlichen Werte sowie die Klarheit und Freundlichkeit wichtige Werte der befragten Lehrpersonen für ihre Arbeit in der Schule sind.

6.1.5 Zielerreichung

Unter Zielerreichung versteht man den Erfolg und eine gute Leistung, die positive Gefühle auslösen (Dickhäuser/ Wibbecke, 2023, S. 277).

Die Befragten gaben an, dass sie in ihrer Arbeit erfolgreich sind, wenn *„es wirklich Fortschritte gibt, wenn Schüler und Schülerinnen von der ersten Stunde bis vielleicht drei, vier Stunden später etwas erreicht haben, was sie noch nie erreicht haben und wenn ich dann bei den Schülern auch in den Gesichtern sehe, dass sie selbst stolz auf sich sein können und nicht nur wegen der Note das gemacht haben, dann freut mich das besonders.“ (INT 23, S. 5, Z. 92- 96)*

Die Befragten gaben an, dass Schüler/-innenleistungen Freude und Zufriedenheit bewirken (INT 22, S. 4, Z. 56). Lehrpersonen sind dann in ihrer Arbeit erfolgreich, wenn sie vom Unterricht zufrieden sind und sie spüren, dass der Lerninhalt angekommen ist. Das bewirkt Motivation und Ansporn, die Themen jugendgerecht zu bearbeiten und zu überlegen, wie das Niveau gesteigert werden kann (INT 9, S. 4, S. 74- 80). Die befragten Lehrpersonen erkennen den Erfolg ihrer Arbeit daran, wenn die Schüler/-innen mitarbeiten, diskutieren, sich einbringen und mitdenken. Diese Erfolgserlebnisse lösen Freude bei den Lehrpersonen aus (INT 5, S.8, Z. 226- 234).

Die Befragten unterstreichen, dass eine positive Rückmeldung und das Wohlfühlen im Unterricht die größte Bestätigung seien, dass sie in ihrer Arbeit erfolgreich sind. Das bewirkt bei ihnen Freude:

„(...) Ich weiß nicht, ob das unbedingt jetzt der Erfolg als Lehrperson ist, aber ich glaube wieder die größte Bestätigung halt in dem Moment, wo Schüler positives Feedback geben oder wo ein Schüler Rückmeldung, dass ihnen etwas gut gefällt oder dass sie sich wohlfühlen im Unterricht oder wenn ich merke, dass sie die Angst verlieren, Fehler zu machen und trotz der Fehler, die sie machen, eigentlich sprechen und mitmachen und ich glaube, es geht mir eigentlich die größte Bestätigung und Freude am Weiterarbeiten.“ (INT 10, S. 4, Z. 86- 92)

„Wenn die Schüler am Ende sagen, Sie waren ein guter Lehrer (...) und ich weiß, dass ich den gesamten Stoff durchgemacht habe. Das ist ja eigentlich das Ziel, denn das als Lehrer muss ja das Ziel sein, ich mag den Stoff, (...) und es soll halt bei den Schülern ankommen, also ich glaube, die Kombination von den beiden und dann also das positive Feedback von den Schülern und ich habe den gesamten Stoff durchgemacht und man und natürlich also die Selbsteinschätzung, wie gut haben sie es verstanden, effektiv, das ist ja.“ (INT 15, S. 5, Z. 105- 112)

Die befragten Lehrpersonen erkennen es auch durch positiven Zuspruch vonseiten der Schüler/-innen und Kolleg/-innen:

„(...) also ich erkenne das durch positiven Zuspruch von Seiten der Schüler und Schülerinnen, aber auch von Seiten der Kollegen und Kolleginnen, wo ich dann merke, dass vielleicht eine von mir geäußerte Meinung angenommen wird oder wo ähm ich es schaffe, vielleicht noch mal einen anderen Blickwinkel reinzubringen und wenn ich merke, da, da ist ein Boden dafür, dann gibt mir das ja Zuspruch.“ (INT 21, S. 5, Z. 95- 99)

Die Lehrpersonen erhalten durch Erfolgserlebnisse neue Energie für neue Projekte. Sie erkennen den Erfolg ihrer Arbeit daran, dass sie ihre Vorhaben und Pläne auch erfolgreich umgesetzt haben (INT 17, S. 4, Z. 64- 67).

Es ist festzuhalten, dass positive Rückmeldungen vonseiten der Schüler/-innen, Fortschritte, die Weiterentwicklung der Schüler/-innen sowie der Lernerfolg wichtige Erfolgserlebnisse der Lehrpersonen sind, die bei ihnen Freude, Motivation, Begeisterung und Zufriedenheit bewirken.

Auf die Frage, welche Ereignisse ihnen das Gefühl geben, in ihrer Arbeit etwas Wichtiges erreicht zu haben, antworten die befragten Lehrpersonen, dass sie dieses Gefühl haben,

wenn die Schüler/-innen den Unterrichtsstoff verstanden haben (INT 19, S. 6, Z. 152-161).

Die befragte Lehrperson nennt dabei auch ein konkretes Beispiel im Rahmen eines Wahlfaches, bei dem sie eine Schülerin in ihrer Persönlichkeit unterstützt und gefördert hat:

„Ja vielleicht, wenn man. (...) ähm wenn jetzt ganz konkretes Beispiel hernimmt, zum Beispiel am Nachmittag beim Theater Wahlfach zum Beispiel haben sich ein paar Schüler gemeldet, vor allem eine, der schon als eigene Schülerin im Englischunterricht extrem, extrem schüchtern ist oder so wirkt und dann aber am Ende sich zum Beispiel bei der Weihnachtsfeier schon trotzdem auf die Bühne stellt und vor der ganzen Schulgemeinschaft auftritt und da kommt mir vor, sie hat jetzt für sich persönlich, glaube ich, schon was Wichtiges gelernt und mitgenommen. (...)“ (INT 10, S. 5, Z. 98- 104)

Eine befragte Lehrperson gab an, dass sie das Gefühl habe, in ihrer Arbeit etwas Wichtiges erreicht zu haben, wenn sich ein Schüler für ein Informatikstudium entscheidet, also in dem Fach, das sie unterrichtet und wenn sich Schüler/-innen nach der Oberschulzeit bei ihr bedanken und den Kontakt suchen. Sie merkt, dass sie eine bestimmte Vorbildfunktion hat (INT7, S. 7, Z. 172- 178).

Wenn Lehrpersonen eine Leistungsüberprüfung durchführen, die gut ausfällt, dann haben sie das Gefühl, etwas Wichtiges erreicht zu haben. Das bedeutet für sie, dass sie die Lerninhalte gut erklärt und die Schüler/-innen diese verstanden haben:

„(...) (..) Allgemein im Unterricht, wenn ich dann sehe, wenn ich eine Leistungskontrolle mache, dass sie einfach verstanden haben, wenn ich ich hatte vorher noch eine mündliche Prüfung und dann habe ich wirklich gesehen, das, was ich im Unterricht erkläre, dass sie das wirklich nachvollziehen können und nicht nur auswendig herunterreden, sondern dass sie mir wirklich erklären können, warum das so ist, ich wiederhole es immer wieder, ich sage es ihnen immer wieder, aber dann finde ich persönlich, dass es schon irgendwo ein Wert, der einen weiterbringt und der dann wirklich auch sagt okay, die Bemühungen, die lohnen sich, die man macht und dass man eigentlich auf dem richtigen Weg ist in dem Sinne, wie man das Ganze durchführt.“ (INT 19, S. 6, Z. 152- 161)

Die Lehrpersonen fühlen sich wichtig, wenn die Schüler/-innen den Unterrichtsstoff beherrschen, die Lerninhalte verständlich übermittelt werden und sie die Schüler/-innen in

ihrer Persönlichkeitsentwicklung unterstützen können. Die Aussagen unterstreichen noch einmal, dass die Lehrpersonen eine wichtige Vorbildfunktion einnehmen und einen großen Einfluss auf die Schüler/-innen haben.

Ein weiterer Punkt der Zielerreichung ist die Steigerung des persönlichen Wohlbefindens am Arbeitsplatz. Die befragten Lehrpersonen gaben an, dass sie sich in ihrer Schule wohlfühlen. Sie wünschen sich aber auch mehr Wertschätzung, mehr Vertrauen und oft auch weniger Kontrolle durch die Schulführungskraft (INT 22, S. 4, Z. 63). Eine befragte Lehrperson sagte, dass das persönliche Wohlbefinden nicht mehr gesteigert werden kann (INT 11, S. 6, Z. 119).

Auch die Führungskraft hat einen Einfluss auf das persönliche Wohlbefinden am Arbeitsplatz:

„Also das persönliche Wohlbefinden kann natürlich gesteigert werden durch eine Führungskraft, wo man das Gefühl hat, die steht hinter mir und auch (...) , durch Angebote (...) die auch wirklich innovativ sind, also ich habe keine Lust, zu irgendeinem Kurs hinzugehen, der seit zehn Jahren in der gleichen Weise angeboten wird!“ (INT 5, S. 10, Z. 276- 280)

Daneben wünschen sich die Lehrpersonen mehr einen inhaltlichen Austausch über den Unterricht, schulinterne Fortbildungen, gesellige Veranstaltungen und eine Supervision für die Lehrpersonen, um das persönliche Wohlbefinden zu steigern (INT4, S. 11- 12, Z. 298- 313). Auch kleinere Klassen, in denen die Lehrpersonen Teamunterricht anbieten können, sowie das Gehalt, das an die Inflation angepasst werden sollte, tragen zum persönlichen Wohlbefinden der Lehrpersonen bei (INT 3, S. 8, Z. 197- 210). Sie wünschen sich auch bessere Beziehungen in der Schule (INT 1, S. 6, Z. 133), einen Raum, in dem sich als Lehrperson austauschen können, sowie einen guten Austausch (INT 8, S. 5, Z. 91- 93). Nicht zu vergessen ist ein respektvolles Miteinander, eine lernfreundliche Umgebung und ein nettes Kollegium (INT 12, S. 4, Z. 81- 82). Eine befragte Lehrperson gab an, sie wünsche sich einen Fitnessraum, um ihr persönliches Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu steigern (INT 21, S. 5, Z. 119).

Wichtig in diesem Zusammenhang wäre auch, dass die Fachlehrpersonen mehr Unterstützung durch die Inklusionslehrpersonen, insbesondere in größeren Klassen, erhalten, damit sie sich in der Schule wohlfühlen:

„(...) vor allem in den unteren Klassen vielleicht, dass man da ein bisschen mehr Unterstützung bekommt, weil sie eben sehr verschieden sind, vor allem in der ersten und zweiten Klasse, da kommen die Schüler und Schülerinnen wirklich von anderen Mittelschulen, sie sind auf unterschiedlichen Leistungsniveaus und man muss sie irgendwie alle zusammenbringen, dass man vielleicht mehr mit dem Fach Integration und allgemein Integrationslehrpersonen Unterstützung bekommt, dass man dann auch gezielter auf die einzelnen Schülerinnen und Schüler eingehen kann, ihre Bedürfnisse erfüllen kann, weil sie kommen da her, sind überall von anderen Schulen hergekommen und da muss man mal schauen, dass man sie auf das gleiche Level bekommt, und wenn man dann Sprachbarrieren hat, dann ist das schwierig als Lehrperson (...) wird es immer schwieriger, dann auf die einzelnen Bedürfnisse der Schüler und Schülerinnen einzugehen.“ (INT 19, S. 6-7, Z. 164- 184)

Die Lehrpersonen fühlen sich wohl in ihrer Schule. Sie wünschen sich mehr Wertschätzung und Anerkennung und eine Verbesserung ihrer monetären Situation. Die Führungskraft habe einen Einfluss auf das persönliche Wohlbefinden der Lehrpersonen. Das Wohlbefinden kann auch dadurch gesteigert werden, dass mehr inhaltlicher Austausch im Kollegium stattfindet, schulinterne Fortbildungen angeboten werden oder gesellige Veranstaltungen organisiert werden. Zudem mangelt es oft auch an guten Arbeitsbedingungen und einem offenen Austausch im Lehrerkollegium.

6.2 Mitarbeiter/-innenbindung

6.2.1 Kriterien

In diesem Abschnitt geht es um die Frage, welche Kriterien erfüllt sein müssen, damit die Lehrpersonen ihre Arbeit an ihrer Schule fortsetzen wollen.

Ein gutes Arbeitsklima im Lehrerkollegium und das Wohlfühlen in der Schule sind entscheidende Kriterien. Dabei ist auch zu erwähnen, dass Lehrpersonen mit ihren Klassen zufrieden sind:

„(...) allgemein ein gutes Klima unter den Kollegen, also im Lehrerkollegium, dass da ein gutes Klima herrscht, dass man einander zuhört und (...) begrüßt vor allem, weil man muss nicht mit jedem immer gut auskommen, das ist selbstverständlich, aber dass man einfach offen für alle ist und ansonsten allgemein in der

Schule, ja, ich würde sagen, aktuell fühle ich mich gut, ich würde die Schule wieder wählen, auch mit den Klassen bin ich sehr zufrieden, also aktuell passt es eigentlich ganz gut (lacht).“ (INT 19, S. 7, Z. 187- 193)

Die Schule soll gut organisiert werden. Wichtig ist auch eine gute Kommunikation zwischen Lehrpersonen und Schulführungskraft. Die befragten Lehrpersonen wünschen sich einen guten Stundenplan, nicht zu große Klassen und mehr Unterstützung für die Schüler/-innen mit Migrationshintergrund (INT17, S. 4, Z. 82- 85). Einige befragten Lehrpersonen gaben auch an, dass das Gehalt und die Stundenanzahl stimmen müssten, damit sie im nächsten Jahr überhaupt noch unterrichten (INT 6, S. 15, Z. 392- 401). Sie wünschen sich auch mehr Flexibilität in der Schulwelt (INT 12, S. 5, Z. 101). Eine andere Lehrperson unterstreicht, dass sie sich an ihrer Schule sehr wohlfühlt (INT 10, S. 5, Z. 117. 118). Wiederum eine andere befragte Lehrperson betont, dass sie sich einen Wechsel nicht mehr vorstellen könne, weil die Schule bereits eine Art Heimat und Familie geworden sei (INT 1, S. 7, Z. 145- 147). Ein weiteres Kriterium ist die Klarheit. Jeder sollte wissen, welche Aufgaben wer übernimmt. In diesem Zusammenhang ist auch die Kommunikation ein wichtiges Kriterium (INT 8, S. 5, Z. 98- 99). Das unabhängige Arbeiten und die Freiheit sind weitere Kriterien der befragten Lehrpersonen:

„(...) ich glaube, Unabhängigkeit, dass man als Lehrer irgendwo unabhängig agieren kann, im Sinne, dass man einfach frei ist, oft in seinen Entscheidungen, wie man unterrichten will, was man für Projekte machen will, dann, was mir wichtig ist, zum Beispiel im konkreten Fall, dass man neben dem Unterricht auch kann in die AGs mitarbeiten wie politische Bildung, dass man kann etwas eigenständig oder in der Gruppe (...) aufbauen oder (...) durchführen kann oder weiterführen kann, ich glaub, das motiviert schon auch, wenn man so Projekte hat, dass sie nicht so klassenspezifisch sind, so vielleicht auch in der Schule für die Schule etwas beiträgt, da ist man für die Schule eher noch gebunden, weil man sagt, das hat man in der Schule irgendwo mitbegründet und mit aufgebaut und das macht man gern und das hat vielleicht in einer Schule nicht, weil das gibt es nur da (...).“ (INT 3, S. 9, Z. 217- 226)

Die befragte Lehrperson erwähnt, dass es an ihrer Schule viele Sitzungen gibt, denn sie empfindet die Sitzung *„als nicht sehr zielführend“* (INT 4, S. 12, Z. 326). Zudem wünschen sich die befragten Lehrpersonen, dass sie *„auf diesem Niveau bleiben“*, wo sie derzeit sind, *„dass wir das Digitale uns beibehalten für uns Lehrpersonen, damit die*

Bürokratie im Großen und Ganzen händelbar ist, dass die machbar ist für uns, die gute Zusammenarbeit zwischen dem Kollegium und dem Sekretariat, das einige Dinge übernimmt, organisiert und uns keine Steine in den Weg legt, weiterhin eine offene Tür der Schulführung, nicht nur der Schulführungskraft, aber auch des Direktionsrates und der Vizedirektorin, mit denen gut zusammengearbeitet werden kann und ein offenes Ohr vonseiten der Politik, die einfach, wie ich vorhin erwähnt habe, verstehen muss, dass in diesen Sektor investiert werden muss, Geld investiert werden muss, andere Ressourcen investiert werden muss.“ (INT 31, S. 8, Z. 228- 236)

Es kann deshalb festgehalten werden, dass das Arbeitsklima, das Wohlbefinden in der Schule, die Arbeitsbedingungen, das Gehalt, der Stundenplan sowie die Klarheit und die Identifikation mit der Schule entscheidende Kriterien sind, die erfüllt sein müssen, damit die befragten Lehrpersonen ihre Arbeit wieder an der Schule fortsetzen.

6.2.2 Wirksamkeit und Verbesserungspotenzial

Alle befragten Lehrpersonen sind der Meinung, dass Verbesserungspotenzial in den einzelnen Schulen besteht. Die Lehrpersonen wünschen sich einen kleinen Treffpunkt in jedem Sitz in der Schule, wo sie sich austauschen und abschalten können (INT 23, S. 6, Z. 142- 145). Auch der Arbeitsdruck sollte nicht mehr so hoch sein (INT 1, S. 7, Z. 150). Die befragten Lehrpersonen unterstreichen nochmals, dass die Entlohnung verbessert werden muss (INT 12, S. 5, Z. 104). Eine befragte Lehrperson sagt, dass sie sich von der Schulführungskraft klarere Ansagen und Vorgaben wünscht:

„(...) Ja, Ich denke, etwas ist, eben wo, wo ich sage, das brauche ich manchmal eben klare Ansagen, das (..) wünsche ich mir vielleicht noch ein bisschen mehr, eine klare Linie, eine klare Ansage, natürlich ist Austausch wichtig und (...) ein gemeinsames Arbeiten, aber manchmal glaube ich, bräuchte oder braucht es auch jemanden, der sagt so ist das.“ (INT 21, S. 6, Z. 139- 142)

Laut Meinung der befragten Lehrpersonen sei die Führungskraft verantwortlich:

„(...) Gibt immer Verbesserungspotenzial. Ich denke, die Führungskraft ist dafür verantwortlich, wie die Kommunikation in der Schule verläuft. Die Führungskraft ist das Vorbild für das Funktionieren einer Schule, so wie der Lehrer das Vorbild für die für die Klasse ist, (uny).“ (INT 17, S. 5, Z. 88- 91)

Die Lehrpersonen sind der Meinung, dass ein Austausch über die Schule und den Unterricht sinnvoll und gut wäre, um die Gemeinschaft innerhalb der Schulgemeinschaft zu stärken:

„(...) es werden schon sehr viele Veranstaltungen auch für die Lehrpersonen in der Freizeit organisiert, vielleicht sollte man darauf achten, weil mir kommt vor, es sind eher immer die gleichen, die mit dabei sind, oder dass man vielleicht auch schaut, dass man unterschiedliche ähnliche Veranstaltungen organisiert, damit auch alle sich vielleicht mal beteiligen, weil (..) die Interessen auch der Lehrpersonen sind unterschiedlich, dass man da vielleicht auch schaut, dass man die zusammenbringt, Pädagogischen Tag vielleicht als (..) weniger als Vortrag, wo vielleicht eine Fortbildung stattfindet, sondern einfach viel mehr, damit der Austausch der Lehrpersonen einen größeren Wert bekommt, dass sie sich mehr austauschen können, beispielsweise, mit einer gemeinsamen Wanderung, gemeinsames Mittagessen, wo dann eben die Möglichkeit besteht, dass man sich wirklich austauscht untereinander und dass man vielleicht dann mit anderen mal mehr zu tun hat, mit denen man vielleicht vorher nicht so in Kontakt war, das wäre eine Möglichkeit von meiner Seite aus.“ (INT 19, S. 7- 8, Z. 196, 209)

Eine befragte Lehrperson bringt einen Verbesserungsvorschlag ein, und zwar die Reduzierung der Schüler/-innenanzahl in den Klassen. Da es immer mehr heterogene Klassen in Bozen gibt, ist das Unterrichten in solchen Klassen oft eine große Herausforderung:

Die kleineren Klassen, also ich sehe in kleineren Klassen und in zentrale Fächer wie VWL, BWL, Sprachen. Der Teamunterricht ist, ist auch eine Verbesserungsmöglichkeit, das heißt, man hat begonnen mit diesem Prinzip der Integration sollte potenziert werden in dem Unterricht oder wenn man die kleinen Klassen eben nicht zur Verfügung hat, dass man vielleicht dann verstärkt auf die im Unterricht geht, man teilt (...) die Klasse mal auf und arbeitet in kleineren Gruppen, (...) man merkt es auch oft an den Schülern und Schülerinnen, die sich vielleicht oftmals in einer großen Gruppe nicht äußern wollen, dass sie sich vielleicht auch irgendwo verloren fühlen, in einer Klasse mit 25 Leuten, in einer Klasse, mit zwölf oder mit 11, 13, 14 sieht die Welt schon anders aus für einzelne.“ (INT 31, S. 9, Z. 247- 256)

In Bezug auf die Wirksamkeit der Maßnahmen und Handlungsempfehlungen erwähnt eine befragte Lehrperson, dass „endlich wieder (...) Stammrollen“ (INT 3, S. 9, Z. 235). ausgeschrieben werden sollen. Diese Empfehlung wäre sehr wirksam, um die Bindung zu erhöhen:

„(...), also für Leute, die Voraussetzungen haben, ich glaube, dass sie einfach die Schule wählen können, weil ich glaube, es macht schon viel aus, wenn man weiß, man ist vielleicht nächstes Jahr eh nicht immer in der Schule, (...), ich glaube, das wäre wichtig, um besser Bindung aufzubauen, dass sich da etwas tut oder einfach auch die Lehrbefähigung angeboten werden regelmäßig, was in meinem Fall der Fall war und ja, was sonst könnte man noch tun, ja vielleicht ab und zu auch einfach eine Rückmeldung kriegen, eine positive.“ (INT 3, S. 9, Z. 235- 243)

Die Wertschätzung der Führungspersonen, die Beziehungspflege in der Schule sowie ein adäquates Gehalt und das Wohlbefinden der Lehrpersonen seien wirksame Handlungsmöglichkeiten, um die Bindung der Lehrpersonen zu stärken (INT 1, S. 8, Z. 174- 182). Nicht zu vergessen sind der Umgang mit den Schüler/-innen im Unterricht (INT 4, S. 13, Z. 338) sowie die Kommunikation und eine Struktur in der Schule (INT 5, S. 11, Z. 316- 317). Die Lehrpersonen sind teilweise jedoch der Meinung, dass die Maßnahmen nicht „so leicht umzusetzen“ seien (INT 23, S. 6, Z. 133) oder die Wirksamkeit „nicht sehr hoch“ (INT 4, S. 13, Z. 337) sei. Auf die Frage nach der Wirksamkeit ist zu erwähnen, dass die befragten Lehrpersonen diese Frage nicht oder nur teilweise beantworten konnten. So haben einige diese Frage mit der nach der größten Aufmerksamkeit verwechselt. Der Verfasser hat je nach Situation die Frage nochmals gestellt, um eine passende Antwort zu erhalten, wobei sie oft auch keine konkrete Antwort auf die Frage nach der Wirksamkeit geben konnten.

Abschließend lässt sich zu diesem Punkt sagen, dass, es noch Luft nach oben gibt. So wünschen sich die Befragten einen Treffpunkt zum Austausch, weniger Arbeitsbelastung, eine gerechtere Entlohnung, klare Vorgaben und mehr Initiativen zur Förderung des Gemeinschaftsgefühls.

6.2.3 Maßnahmen zur Erhöhung der Mitarbeiter/-innenbindung

Um die Bindung der Lehrerschaft am Arbeitsplatz zu erhöhen, sollen außerschulische Treffen und Möglichkeiten angeboten werden, bei denen sich die Lehrpersonen austauschen können:

„Auf alle Fälle würde ich sagen, dass es wichtig ist, dass man eben außerhalb der Schule oft zusammenkommt, aber doch auch innerhalb von der Schule Momente schafft, wo man zusammenkommt, wo man in den Austausch geratet und jetzt zum Beispiel an der Schule ist. Was gemacht wird, ist immer, dass man alle zwei Monate sozusagen diejenigen, die Geburtstag haben, dass die dann irgendetwas bringen können, freiwillig und dass man da irgendwie in der Pause zusammenkommt. Aber das ist halt nur ein sehr kleiner Versuch, sozusagen das Ganze zu bestärken. Ansonsten wirklich schauen, dass die Lehrpersonen mehr Momente finden, zusammenzukommen, dass man durch die Digitalisierung vielleicht auch vieles entlastet und man vielleicht versucht auch das insgesamt das Kollegium besser durchgemischt wird, vielleicht auch mit neuen jungen Lehrpersonen, weil ich glaube, dann würde eine ganz andere Dynamik insgesamt entstehen. (...).“ (INT 25, S. 9- 10, Z. 274- 284)

„Ich glaube, dass es und das hat auch bei uns funktioniert. Ich hätte mir nicht gedacht, dass man einmal außerschulisch etwas macht, dass man sich einmal als Frau und Mann als nur Frau also nicht in der Rolle der Lehrpersonen und Direktoren trifft. Das, glaube ich, tut sehr, sehr gut, dass man sich austauscht, außerschulisch, dass man in der Schule auch so mal wie am pädagogischen Tag (unv.). Wir sind total anders, dass man einmal bei einem Glas Wein ein Glas Wasser zusammensitzt und so erzählt, finde ich ganz, ganz wichtig, weil man einfach auf eine andere Weise zusammenwächst und weil man so auch mit Menschen ins Gespräch kommt. Ich weiß ich habe meine drei oder vier, mit denen ich immer bin, außerschulisch auch. Aber dann sitzt man einmal bei jemandem und denkt sich Was schau ich eigentlich ganz interessant.“ (INT 14, S. 7, Z. 174- 183)

Weiters nennen sie Events, Wertschätzung und Vertrauen in die Lehrpersonen (INT 22, S. 4, Z. 73). Es geht also auch viel über das Zwischenmenschliche (INT 9, S. 5, Z. 108):

„(...) Ich glaube, das Wichtigste ist die Wertschätzung von dir als Person und von deiner Arbeit (...).“ (INT 11, S. 11, Z. 266- 271)

Ein weiterer Punkt ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Es geht um die Frage, „wie gut ich (...) ich Arbeit und Familie oder Arbeit und Privatleben unter einen Hut bringen“ (INT 5, S. 12, Z. 336- 337) kann. Auch die Stärkung des Gemeinschaftsgefühls und des Zusammengehörigkeitsgefühls sind weitere Maßnahmen, um die Bindung zu stärken (INT 4, S. 14, Z. 383). Ein weiterer für die befragten Lehrperson wichtiger Punkt ist der Erhalt einer Stammrolle, um die Bindung zu erhöhen, aber auch ein gutes Arbeitsklima und das Einbinden in wichtige Entscheidungen:

„Also ich muss das nochmal wiederholen, dass man einfach die Möglichkeit schafft, Stammrollen zu kriegen oder fixe Anstellung zu kriegen, ja, ein positives Klima schafft also, dass man auch vielleicht wirklich schaut, ja, aber wenn es Konflikte oder so gibt, dass da irgendwie, die beseitigt werden oder dass man vielleicht da proaktive Führungskraft hat, die frühzeitig hinschaut, falls es zu Problemen im Kollegium kommt. (...) Das glaube ich macht viel aus, das Arbeitsklima. (...) ja, und sonst vielleicht, dass man halt kann selbst eingebunden wird in gewisse Entscheidungen.“ (INT 3, S. 10, Z. 250- 256)

Ein Thema, das in den Interviews immer wieder angesprochen wurde, ist die Anerkennung sowie der Stellenwert der Schule und der Lehrpersonen in der Gesellschaft:

„Allgemein denke ich, man müsste man den Stellenwert der Schule verbessern und vielleicht das ein bisschen meiner Gesellschaft verankern. Und zwar, dass wir zurückkehren ein bisschen zu einer Gesellschaft, die gerne Leistung bringt und sich an Leistungen misst. Es gibt jetzt natürlich das Extreme wie in Südkorea, wo ein absoluter Leistungsdruck da ist. (...) (unv) Das heißt, es ist einfach irgendwie durchkommen. Also wir sollten an dem arbeiten, nicht (...) sagen, wenn die Schule einmal nicht mehr da ist, um sie abzusitzen, sondern weil da ist etwas zu lernen und offen sein gegenüber Neuem, dann wäre schon sehr viel getan, weil dann würden die Lehrer wahrscheinlich sehr motivierter sein und es würde sicher positiv auf den Unterricht auswirken.“ (INT 7, S. 9, Z. 232- 240)

Damit die Bindung auch erhöht werden kann, ist eine Erhöhung des Gehalts für die Lehrpersonen notwendig (INT 10, S. 6, Z. 132- 133). Wichtig für die Bindung sind auch die Werte der Schule, die man als Lehrperson vertritt:

„Ich finde (...) also grundsätzlich mal sind wichtig die Werte der Schule, ob ich als Lehrperson die Werte der Schule vertreten kann und möchte und dann denke ich, dass hin und wieder auch eine gemeinsame Zeit verbracht wird, also vielleicht mal ein gemeinsamer Ausflug, ein gemeinsames Aperitif oder so, wo die Bindung untereinander gestärkt wird, wo dann auch jede Lehrperson das Gefühl hat, ich gehe hier gerne zur Arbeit, ja ich fühle mich hier wohl.“ (INT 21, S. 7, Z. 158- 163)

Die befragten Lehrpersonen unterstreichen, dass es wichtig ist, dass sich Lehrpersonen wohlfühlen, da auch automatisch die Bindung der Lehrpersonen zur Schule erhöht:

„Ich glaube, man sollte sich als Lehrperson in der Schule wohlfühlen, wenn man sich wohlfühlt, dann, glaube ich, spielt der Rest eine zweite Rolle. Man sollte sich also vor allem mal wohlfühlen in der Schule, dann glaube ich, oder allgemein, also nicht nur in der Schule, auch sonst in der Arbeitswelt, wenn man sich als Arbeitnehmer beim Arbeitgeber gut fühlt, dann glaube ich, ist es auch egal, wenn man mehr Stunden arbeitet, wenn zusätzliche Sitzungen stattfinden, dann spielt das alles eine Nebenrolle, sondern wichtig ist eben, dass man sich wohlfühlt, dass dieser Wohlfühlfaktor geschaffen wird und dann nimmt man auch stressige Situationen ganz anders wahr. (...).“ (INT 19, S. 212- 220)

Aus den Befragungen geht hervor, dass der Austausch, die Wertschätzung, das Wohlfühlen und das Arbeitsklima bedeutende Maßnahmen wären, um die Bindung zu stärken. Zudem spielen auch die gesellschaftliche Anerkennung aber auch die Sicherheit, eine faire Bezahlung sowie auch die Identifikation mit den Werten der Schule eine wichtige Rolle, damit die Bindung gestärkt werden kann.

6.2.4 Handlungsempfehlungen mit der größten Aufmerksamkeit und Wirksamkeit

Die Lehrpersonen unterstreichen die Wichtigkeit des Austausches. Sie schlagen beispielsweise vor, einen Raum oder ein Kaffeezimmer einzurichten, in dem sie sich austauschen und unterhalten können. (INT 17, S. 5, Z. 100- 103). Auch durch die Identifikation und die Werte der Schule erhöhen sich die Mitarbeiter/-innenbindung zur Schule (INT 21, S. 7, Z. 174- 178). Das Wichtigste und Wirksamste, das von den Befragten genannt wurde, sei die Wertschätzung, die Kommunikation und die Transparenz in der Schule (INT 6, S. 18, Z. 474- 476):

„Es ist die Wertschätzung, es ist die Kommunikation, vor allem, weil für mich ist Kommunikation in jeder Beziehung und jeder Menschen Beziehung das Um und Auf. (...).“ (INT 14, S. 8, Z. 192- 193)

Daneben sind Werte wie Ehrlichkeit und Verlässlichkeit ebenso wichtig und wirksam, um die Bindung zu erhöhen (INT 14, S. 8, Z. 200- 201). Ganz oben in Bezug auf die Wirksamkeit und Aufmerksamkeit ist auch die finanzielle Entschädigung und das Wohlfühlen in der Schule (INT 12, S. 6, Z. 125- 131). Für eine andere Lehrperson seit *das „Gehalt zweitrangig, nicht total unwichtig (...), aber die Atmosphäre und der wertschätzende Umgang und die Beziehung zu den Schüler wichtiger“* (INT 10, S. 7, Z. 153- 154).

Eine befragte Lehrperson nennt dazu drei wichtige Handlungsempfehlungen:

„Genau also den Stellenwert der Schule zu verändern, weil ich denke, startet alles vom Elternhaus aus. Wenn die Eltern mehr Priorität der Schule geben und die einen anderen Stellenwert zuweisen oder geben, dann ist das bei den Kindern auch so. Also das erste was sicher, es muss ein Umdenken bei den Eltern stattfinden und das zweite ist sicherlich eine finanzielle Erhöhung vom Gehalt, weil ich denke mir, wenn man langfristig ein System aufrechterhalten will in einer Privatwirtschaft oder öffentlichen Körperschaft, dann muss man Gehälter auszahlen, (...) weil mehr Fachkräfte verloren und dann ist sowieso alles zum Scheitern verurteilt. (...).“ (INT 7, S. 10, Z. 250- 257)

Die Schule sollte den Lehrpersonen ermöglichen, eigenständig zu arbeiten und ihnen vertrauen, was sich wiederum positiv auf die Bindung auswirkt:

„Ich glaube einfach, dass man den Lehrern ermöglicht, eigenständig zu arbeiten, also so größtmögliche Eigenständigkeit ermöglicht, also dass man dann das Gefühl gibt, man vertraute ihnen zum einen und zum anderen glaube ich, fördert das dann einfach die Kreativität vom Lehrer selber (...) und er fühlt sich freier und das glaube ich bindet ihn auch stärker.“ (INT 3, S. 10, Z. 262- 266)

Gesellige Sachen, wie Ausflüge oder Treffen außerhalb der Schule erhöhen auch die Mitarbeiter/-innenbindung (INT 4, S. 15- 16, Z. 404- 434).

Die wichtigsten und effizientesten Handlungsempfehlungen der befragten Lehrpersonen sind die Wertschätzung und eine transparente Kommunikation. Weiters ist es wichtig, ihre finanzielle Situation zu verbessern und Vertrauen und mehr Freiheit in ihrer Arbeit

zu geben, um auch das Wohlbefinden und die Bindung zu erhöhen. Wichtig ist auch ein Ort des Austausches und gemeinsame gesellige Veranstaltung, um das Gemeinschaftsgefühl zu stärken.

6.2.5 Maßnahmen durch die Schule und das Schulamt

Die Schule sollte ein Gemeinschaftsgefühl entwickeln (INT 17, S. 5, Z. 116- 117). Die Anerkennung der Arbeit als Lehrperson stärkt auch die Bindung zur Schule (INT 21, S. 8, Z. 185). Zudem wünschen sie sich auch eine starke Unterstützung vonseiten der Schule, wenn es darum geht, neue Ideen einzubringen (INT 10, S. 7, Z. 159- 162). Die Schule kann auch für eine erhöhte Bindung beitragen, indem sie verschiedene Unternehmungen und Ausflüge organisiert (INT 23, S. 7, Z. 166- 167).

Vom Schulamt wünschen sie sich mehr Unterstützung für die Lehrpersonen:

„Das Schulamt kann dazu beitragen, indem es die Lehrer besser unterstützt und eine bessere Meinung von vom Lehrberuf hat und nicht die Lehrer drangsaliert, sondern unterstützt.“ (INT 17, S. 5, Z. 111- 113)

Weiters wünschen sie sich auch eine verstärkte Unterstützung im rechtlichen Bereich (INT 4, S. 19, Z. 531- 533). Das Schulamt sollte weitere Hürden abschaffen, damit motivierte Lehrpersonen in Zeiten des Lehrermangels eine fixe Anstellung erhalten und dadurch ihre Bindung gestärkt wird:

„also dass vielleicht auch irgendwelche Barrieren beseitigt werden beispielsweise, ich habe mein Fachstudium in Innsbruck abgeschlossen, jetzt müsste ich noch den Lehrbefähigungskurs machen, damit ich eben irgendwann mal in die Stammrolle kommen würde, aktuell wird hier in Südtirol nicht angeboten, und dann ist es auch immer so eine Unsicherheit, weiß man, ob man da dann wirklich für zehn Jahre später dann wirklich auch eine Zukunft in diesem Bereich hat, also dass man da vielleicht die Lehrpersonen, aufgrund von Lehrermangel herrscht, diejenigen, die das dann wirklich tun möchten, dass man die dann auf irgendeiner Art und Weise besser unterstützt, dass man die dann zumindest schafft zu behalten und nicht, dass sie dann einen anderen Arbeitsweg einschlagen.“ (INT 19, S. 9, Z. 235- 244)

Neben der Vergabe von Stammrollen wünschen sich die Lehrpersonen auch eine Reform der Lehrer/-innenausbildung:

„Also so muss man anfangen, die Ausbildung zu reformieren. (...) (...) Das alles über den Haufen schmeißen, wie sie das organisiert haben. Es wird dauern. alles überarbeiten und noch einmal überarbeiten (...) damit so Sachen wie er 20 Jahre lang prekäre Arbeitsverhältnisse einmal aufhören von Leuten, die Erfahrung haben (...).“ (INT 6, S. 19, Z. 491- 494)

Das Schulamt sollte sich auch dahingehend einsetzen, die monetäre Situation der Lehrpersonen zu verbessern, und mehr Vertrauen in die Arbeit der Lehrpersonen zu haben. Diese Punkte tragen auch zur Stärkung der Bindung bei (INT 21, S. 8, Z. 192- 196). Die Bildungsdirektion sollte auch mehr Flexibilität und Transparenz zeigen:

„Ja, auch mehr Flexibilität und mehr Transparenz oder da ein bisschen. Ja, zum Beispiel eben das, was mich total stört ist, dass man im Mai wissen, ob die Matura haben, obwohl sie es jetzt schon wissen könnten.“ (INT 12, S. 7, S. 139-141)

Der Schlüssel für die Schüler/-innenaufteilung sollte zudem überdacht werden, weil *„Klassen mit über (...) 25 Schüler (...), glaube ich, wird man einfach nicht mehr dem gerecht, was man sich eigentlich vornimmt“* (INT 10, S. 7, Z. 166- 171). Weiters soll die Bildungsdirektion mehr Unterstützungsmöglichkeiten wie Supervisionen für die Lehrpersonen anbieten (INT 14, S. 10, Z. 256- 260).

Die Befragten teilten auch mit, dass das Schulamt konkrete und einheitliche Richtlinien und Vorgaben für alle Schulen erlassen sollte, damit es nicht zu unterschiedlichen Regelungen (z.B. Handyverbot) kommt (INT 1, S. 8- 9, Z. 192- 194). Die Interviewpartner/-innen kritisieren die fehlenden Konzepte und vagen Handlungsvorgaben vonseiten des Schulamtes und wünschen sich eine bessere Organisation:

„(...) da muss man halt einfach für dies auch die Ressourcen locker gemacht werden und nicht irgendwo schöne Idee, die gut klingen, die dann so übergestülpt werden auf die Schulen und die Schulen stülpen sie dann wieder auf die Lehrer über und der Lehrer muss am Ende das dann umsetzen, irgendwelche neue Konzepte oder modularen Unterricht, es bleibt dann oft alles so an die hängen, die das dann wirklich (...) umsetzen., aber es fehlt dann oft eigentlich das Konzept, oder (...) die operative Handlungsweisen, die einfach nicht vorgeben und es ist glaube ich, schon ein großes Manko, es wird viel politisiert und viele Ideen, aber im Konkreten wird das dann so irgendwie werden, da werden

die Schulen und dann die Lehrer in letzter Instanz immer sich selber oder viel sich selber überlassen und ob es nun gut oder schlecht umgesetzt wird, ist dann eigentlich oft die Aufgabe von Lehrern vor Ort und sollte eigentlich, wenn man mit neue Ideen und neue Konzepte kommt, eigentlich schon die Aufgabe von Amt auch sein, nicht, von meiner Meinung nach ja, also sei konzentriert auf (...) bessere Organisation (...) (unv).“ (INT 3, S. 12, Z. 312- 324)

Weiters könnte das Schulamt aber auch die Schule durch eine Reduzierung der Bürokratie dazu beitragen, die Bindung zu stärken. Die Befragten hoffen, „*dass die Bürokratie nicht ausartet.*“ (INT 3, S. 11, Z. 309)

Die Schule kann verschiedene Maßnahmen durchführen, wie die Stärkung des Gemeinschaftsgefühls sowie mehr Unterstützung für neue Ideen geben, um ihre Bindung zu stärken. Sie wünschen sich ein eigenständiges Arbeiten und mehr gemeinsame außerschulische Veranstaltungen für die Lehrpersonen.

Das Schulamt soll hingegen mehr Unterstützung für rechtliche Fragen anbieten. Sie sollten die Hürden für fixe Anstellungen abbauen und die Lehrer/-innenausbildung reformieren. Weiters gibt es seit Jahren die Forderung nach einer Gehaltsaufbesserung. Die Lehrpersonen wünschen sich zudem auch klare Vorgaben und eine bessere Organisation.

7 Diskussion und Ausblick

Im vorhergehenden Kapitel wurden die Ergebnisse der Interviews nach der Themenanalyse analysiert und bearbeitet. Nun folgt im Kapitel 7 die Interpretation sowie die Diskussion. Zunächst werden die Ergebnisse zusammengefasst, wobei auch auf die Theorie und Modelle eingegangen wird. Nach der Interpretation wird die Forschungsfrage beantwortet. Anschließend werden Implikationen für die Praxis abgeleitet und Stärken und Schwächen der Studie genannt. Abschließend folgen die Empfehlungen zur weiteren Forschung.

Wohlbefinden

Wohlbefinden wird in der Schule häufig mit positiven Emotionen in Verbindung gebracht. Wohlbefinden ist viel mehr (Hascher/Edlinger, 2009, S. 107). Schulisches Wohlbefinden ist ein Gefühlszustand, „bei dem positive Emotionen und Kognitionen gegenüber der Schule, den Personen in der Schule und dem schulischen Kontext bestehen und gegenüber negativen Emotionen und Kognitionen dominieren“ (Hascher/Edlinger, 2009, S. 107). Das schulische Wohlbefinden kann kurzfristig oder über eine längere Zeit entstehen. Das Wohlbefinden besteht aus kognitiven und emotionalen Anteilen (Hascher/Edlinger, 2009, S. 107).

Im Hinblick auf die Forschungsfrage wird deutlich, dass das Wohlbefinden auch in der Schule eine wesentliche Rolle spielt, um einen guten Unterricht zu gewährleisten. Dieses Ergebnis aus den Interviews findet sich auch in der Literatur. Lehrpersonen, die ein hohes Wohlbefinden haben, bleiben länger im Beruf (Mori, 2024, S. 26). Diese Erkenntnis deckt sich mit den Aussagen der Interviewpartner/-innen. Lehrpersonen steigern ihre persönliche Zufriedenheit aus verschiedenen Bereichen des Lebens, z.B. aus Gesundheit, sozialen Beziehungen und Familie. Aber auch die Freizeit, ein eigenes Haus sowie die kleinen Dinge im Alltag fördern die Zufriedenheit und tragen zum Wohlbefinden der Lehrpersonen bei, wie im vorhergehenden Kapitel 6.1 näher beschrieben.

Wohlbefinden ist, wenn die positiven Aspekte höher sind, wie die negativen. Zu den positiven Aspekten gehören die schönen Erfahrungen in der Schule, wie das Unterrichten oder auch der soziale Austausch in der Schule (Mori, 2024, S. 26). Mit der Literatur übereinstimmend, müssen gute Arbeitsbedingungen, Teamarbeit aber auch ein respektvoller Umgang mit den Mitgliedern in der Schulgemeinschaft gegeben sein, damit Lehrpersonen ihr Wohlbefinden steigern können. Dies ging auch aus den zahlreichen Interviews hervor. Die Befragte waren der Meinung, dass die Anerkennung durch die

Schulführungskraft, das Arbeitsklima, aber auch soziale Kontakte in der Schule eine wesentliche Rolle spielen, um das Wohlbefinden zu steigern. Diese Aussagen stimmen auch mit der Literatur überein. Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle bei der Steigerung des Wohlbefindens in der Schule, denn sie geben die Vorgaben vor und setzen Akzente. Sie beeinflussen auch ein positives Schulklima und eine transparente Kommunikation (Mori, 2024, S. 27). Zusammenhängend seien noch die Wertschätzung und die Unterstützung durch die Schulführungskraft zu erwähnen, die das Engagement und das Wohlbefinden fördert. Wenn Lehrpersonen das Gefühl haben, dass sie wertgeschätzt werden, so steigt auch ihre Zufriedenheit und die Motivation, was wiederum eine wesentliche Rolle beim Wohlbefinden spielt (Mori, 2024, S. 27).

Weiters ist zu ergänzen, dass Lehren und Lernen, Balance und Unterstützung sowie das Schulumfeld wichtige Einflussbereiche sind, die das Wohlbefinden fördern (Mori, 2024, S. 28). Auch aus den Interviews geht hervor, dass das Umfeld, die Arbeitsbedingungen sowie das Unterrichten und die Unterstützung in der Fachgruppe und von der Schulführungskraft das Wohlbefinden fördern können. Wie im Kapitel 6.1 ersichtlich tragen Beziehungen sowie das Feedbacksystem auch zur Förderung des Wohlbefindens und der Motivation bei. Diese Aussagen decken sich auch mit der Literatur. Die Anerkennung und die Ermutigung durch die Schulführungskraft sind entscheidend (Mori, 2024, S. 28). Eine weitere Einflussgröße ist die Balance. Schulveranstaltungen oder auch außerschulische Veranstaltungen fördern das Wohlbefinden (Mori, 2024, S. 28). Übereinstimmend mit der Literatur nannten die befragten Lehrpersonen in den Interviews, dass gesellige Veranstaltungen und Aktivitäten wichtig seien, um das Wohlbefinden zu steigern.

Die dritte Einflussgröße ist das Schulumfeld. Dazu zählen beispielsweise „eine demokratische Schulführung, positive Disziplin, Respekt für Vielfalt (...)“ und „ein warmes und sicheres Lernumfeld ohne Mobbing“ (Mori, 2024, S. 28). Werte, wie Ehrgeiz, Solidarität sowie Wertschätzung und Respekt sind wichtig für die Lehrpersonen und kennzeichnen ihre schulische Arbeit. Aus den Interviews ging auch hervor, dass in jeder Schule, egal ob Gymnasium, Berufsschule oder Fachhochschule, ein kollegiales Verhältnis unter den Lehrpersonen vorhanden ist. Zu erwähnen ist, dass besonders in kleinen Schulen vermehrt freundschaftliche Beziehungen gepflegt werden. Auch die Beziehungen zwischen den Lehrpersonen und Schüler/-innen sind professionell. Die Lehrpersonen schaffen eine positive Lernumgebung, damit sich alle Mitglieder der Schulgemeinschaft wohlfühlen. Aus den Interviews ging auch hervor, dass die Zusammenarbeit und der inhaltliche Austausch das Arbeitsklima sowie die Teamarbeit fördern, was sich wiederum positiv auf das

Wohlbefinden auswirkt. Auch Erfolgserlebnisse erhöhen neue Motivation und Zufriedenheit bei der Arbeit. Diese Erkenntnisse und Ergebnisse aus den Interviews stimmen mit der genannten Literatur überein.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Wohlbefinden eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Lernen und soziale Beziehungen in der Schulgemeinschaft ist (Mori, 2024, S. 32).

Mitarbeiter/-innenbindung

Es gibt verschiedene Maßnahmen, um die Mitarbeiter/-innenbindung zu erhöhen. So unterscheidet man Maßnahmen im Bereich der Arbeitsinhalte, der Arbeitsbedingungen und der Führung. Um die Bindung zu erhöhen, bedarf es Maßnahmen im Bereich der Arbeitsinhalte. So sollte die Bedeutsamkeit und die Autonomie gesteigert werden und vermehrt Rückmeldungen an den Arbeitnehmer gegeben werden. Die Arbeitsinhalte sollten zu den individuellen Merkmalen der Mitarbeiter/-innen in Bezug auf ihre Ausbildung, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Interessen angepasst werden.

Zu den Arbeitsbedingungen zählen Maßnahmen wie die Arbeitsplatzsicherheit und eine leistungsgerechte Bezahlung. Zudem soll die soziale Kompetenz unter den Mitarbeiter/-innen gefördert werden. Unnötigen Stress sollte reduziert werden. Im Bereich der Führung soll der Arbeitgeber Leistung einfordern und verschiedene Ziele setzen und Vereinbarungen treffen. Weiter ist zu erwähnen, dass Partizipation ermöglicht werden sollte. Die Mitarbeiter/-innen sollen in Entscheidungen miteingebunden werden. Bei der Aufgabenverteilung sollen die jeweiligen Kompetenzen und Interessen der Mitarbeiter/-innen geachtet werden. Leistung sollte belohnt werden. Zudem hat die Führung auch die Aufgabe, eine emotionale Verbundenheit zu fördern (Kanning, 2016, S. 234).

Mitarbeiter/-innenbindung kann nur dann gelingen, wenn sich die Mitarbeiter/-innen frei fühlen, selbst zu entscheiden, ob sie im Unternehmen bleiben möchten. Es ist zu erwähnen, dass die Bindung eine Daueraufgabe sei, die nie abgeschlossen ist. Bindung ist eine „wechselseitig beeinflusste Beziehung“ (Loffing/ Loffing, 2011, S. 5).

Wie in der Literatur haben auch die Interviewteilnehmer/-innen unterstrichen, dass ein gutes Arbeitsklima sowie das Wohlfühlen in der Schule sehr wichtig sind, um die Bindung der Mitarbeiter/-innen zu erhöhen. Sowohl in der Literatur als auch in den einzelnen Interviews wird eine Erhöhung des Gehalts als weitere Maßnahme zur Bindung vorgeschlagen. Die Aufbesserung der monetären Situation wurde in beinahe fast allen Gesprächen genannt und gefordert. Gerechte Arbeitsbedingungen beeinflussen auch die Bindung

der Mitarbeiter/-innen. So schlagen die Lehrpersonen in den Interviews vor, nicht zu große Klassen zu erhalten und einen guten Stundenplan zu bekommen. Zudem fordern sie mehr Unterstützung für Schüler/-innen mit Migrationshintergrund, um die Bindung zu erhöhen.

Aus den Interviews auch geht hervor, dass ein eigenständiges Arbeiten erwünscht wird. Lehrpersonen wünschen sich mehr Unabhängigkeit, damit sie frei sind und eigenständig arbeiten können. Damit die Bindung auch erhöht werden kann, ist eine starke Identifikation mit der Schule und eine klare Verteilung der Zuständigkeiten und Funktionen unerlässlich.

Aus den Interviews wird deutlich, dass es in jeder Schule und von jeder Lehrperson Verbesserungspotenzial gibt. So gaben die befragten Lehrpersonen an, dass sie derzeit eine zu hohe Arbeitsbelastung haben. Die Umfrage der Robert Bosch Stiftung aus dem Jahr 2022 bestätigt dies. Laut der repräsentativen Umfrage schätzen 84% der befragten Lehrpersonen ihre Arbeitsbelastung als hoch oder sehr hoch ein (Dickhäuser/ Wibbecke, 2023, S. 274).

Laut den befragten Lehrpersonen wünschen sie sich eine geringere Arbeitsbelastung und eine klarere und transparente Kommunikation durch die Schulführungskraft. Die Schule habe auch die Aufgabe, durch gezielte Maßnahmen, die Schulgemeinschaft zu stärken. Auch dies wurde von den befragten Lehrpersonen hervorgehoben. Weiters ist eine gerechte Entlohnung notwendig. Sie fordern zudem auch eine verstärkte Unterstützung der Schulführungskraft.

Damit die Mitarbeiter/-innenbindung erhöht werden kann, ist die Wertschätzung das Wichtigste, so die befragten Lehrpersonen. Soziale Begegnungen und ein Austausch wurden ebenso als zentrale Faktoren genannt, um die Bindung zu erhöhen. Sie schlagen zudem auch vor, dass die Lehrpersonen eigenständiger arbeiten sollen. Eine weitere Maßnahme ist die Schaffung von weiteren Stammrollen, um die Bindung zu stärken sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Befragten waren auch der Meinung, dass insgesamt der Stellenwert des Lehrberufs in der Gesellschaft gestärkt werden müsse.

7.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Nachdem die Ergebnisse zusammengefasst und mit den theoretischen Hintergründen verbunden wurden, wird nun in diesem Kapitel die Forschungsfrage beantwortet.

Forschungsfrage: „Welche Handlungsmöglichkeiten zeigen die größte Wirksamkeit und Aufmerksamkeit im Hinblick auf die Steigerung des Wohlbefindens der Lehrpersonen in Südtirol, um deren Mitarbeiter/-innenbindung zu erhöhen? - eine qualitative Analyse unter 31 Oberschullehrpersonen in Südtirol

Nach den 31 geführten Interviews mit Lehrpersonen aus unterschiedlichen Oberschulen kommt der Verfasser der Masterarbeit zum Schluss, dass das Südtiroler Bildungssystem vor großen Herausforderungen steht. Es ist deshalb die Aufgabe der Verantwortlichen der Bildungsdirektion, Maßnahmen zu erlassen, um das Wohlbefinden und die Bindung der Mitarbeiter/-innen zu erhöhen. Aus den Interviews werden nun die Handlungsempfehlungen genannt, die die größte Wirksamkeit sowie Aufmerksamkeit zeigen, um die Bindung der Mitarbeiter/-innen zu erhöhen:

Die Analyse zeigt, dass insbesondere die Wertschätzung sowie der Respekt die größte Aufmerksamkeit und Wirksamkeit erfahren. Darunter zählt zum einen die Anerkennung der Arbeit der Lehrpersonen als auch die wirkliche Wertschätzung durch die Schulführungskraft und die Gesellschaft. Die befragten Lehrpersonen wünschen sich ein respektvolles Miteinander.

Ein weiterer zentraler Punkt ist der Zusammenhalt sowie der kollegiale Austausch. Die Schule sollte gesellige und gemeinsame Veranstaltungen, Aktivitäten aber auch Ausflüge organisieren, um den Zusammenhalt und indirekt auch die Bindung der Mitarbeiter/-innen zu fördern. So haben sie beispielweise das gemeinsame Kaffeetrinken oder die Weihnachtsfeier genannt. Die Lehrpersonen wünschen sich auch einen offenen und kollegialen Austausch im Schulkollegium. Dadurch sollten auch der Teamgeist sowie der Zusammenhalt gefördert und unterstützt werden.

Eine weitere wichtige Aufmerksamkeit und Wirksamkeit zeigt die transparente Kommunikation, die in vielen Interviews angesprochen wurde. So wünschen sie sich eine offene Kommunikation zwischen der Schulführung und den Lehrpersonen, die effizient sein könnte. Die befragten Lehrpersonen teilten auch mit, dass sie in Entscheidungen stärker miteinbezogen werden möchten. So gibt es immer noch Unzufriedenheiten bei der Stundenplanerstellung und der Planung der Überstunden. Weiters wurde die Arbeitsbelastung als großes Hindernis empfunden, die die Bindung nicht erhöht. Die Arbeitsbelastung und die Bürokratie müssen auf ein gesundes Maß reduziert werden, da die Lehrpersonen das Gefühl haben, vorwiegend bürokratische Dinge zu erledigen. Deshalb muss der Stundenplan auch den Ansprüchen der Mütter gerecht werden. Das heißt, der Stundenplan soll

auf die Bedürfnisse der Lehrpersonen eingehen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf berücksichtigen. Einige der befragten Lehrpersonen haben den Wunsch geäußert, sich lieber auf den Unterricht konzentrieren, anstatt mit Projekten und Ausflügen mit den Schülerinnen und Schülern beschäftigt zu sein, da sie oft nicht den gesamten notwendigen Unterrichtsstoff lt. Lehrplan behandeln können.

Ein wichtiger und sehr wirksamer Punkt ist die gerechte Entlohnung sowie eine Verbesserung des Gehalts. Einige Lehrpersonen der Privatschulen haben den Wunsch geäußert, die Gehälter der Lehrpersonen an öffentlichen und privaten Schulen anzupassen. Zudem müssen unbedingt weitere unbefristete Verträge und Stammrollen/fixe Dienstsitze (INT 3, S. 9, Z. 235) ausgeschrieben werden, um die Bindung der Lehrpersonen zu steigern und ihnen auch eine gewisse Planungssicherheit zu geben. Das wäre eine wirksame Handlungsempfehlung, um die Bindung der Lehrpersonen zu erhöhen.

Auch die Gesellschaft sollte diese finanzielle Erhöhung mittragen und fordern, um auch das Bild der Lehrperson in der Gesellschaft zu stärken und ihre Arbeit wertzuschätzen. Als weiteren wirksamen und wichtigen Punkt ist das Vertrauen in die Lehrpersonen. Die befragten Lehrpersonen haben das Gefühl, nicht immer das notwendige Vertrauen durch die Schulführungskraft zu haben. Deshalb wünschen sie sich mehr Vertrauen in ihre Arbeit zum Wohle der Schulgemeinschaft. Sie gaben auch an, dass sie weiterhin gerne eigenständig arbeiten und weniger kontrolliert werden möchten. Einige befragte Lehrpersonen gaben an, dass sie das Gefühl haben, von der Schulführungskraft kontrolliert zu werden. Ein weiterer Punkt, der in den Interviews häufig erwähnt wurde, ist die oft unzureichende Infrastruktur sowie die Arbeits- und Rahmenbedingungen an den Schulen. Sie schlagen vor, einen Kaffeeraum einzurichten, um sich regelmäßig zu treffen und sich auszutauschen. Zudem schlagen die befragten Lehrpersonen vor, dass sie kleinere Klassen wünschen, um einen qualitativ hochwertigen Unterricht weiterhin zu gewährleisten. In Zukunft sollte auch darauf geachtet werden, dass die Arbeitsbedingungen gut sind, damit sich Lehrpersonen an ihrer Schule wohlfühlen.

In Bezug auf die Frage 18 nach der Wirksamkeit der Maßnahmen ist zu erwähnen, dass nicht alle befragten Lehrpersonen eine Antwort auf die gestellte Frage geben konnten. Sie haben diese Frage entweder mit der Frage nach der größten Aufmerksamkeit verwechselt und dabei die Frage nach dem Verbesserungspotenzial beantwortet oder sie überhaupt nicht beantwortet. Bei der Frage 20 nach den Handlungsempfehlungen mit der größten Aufmerksamkeit hat der Interviewer manchmal auch nach der Wirksamkeit gefragt, sofern die Frage vorher nicht ausführlich oder überhaupt nicht beantwortet wurde.

Es folgt nun eine kurze Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen und Möglichkeiten mit der größten Wirksamkeit und Aufmerksamkeit:

Handlungsempfehlungen und Möglichkeiten mit der größten Wirksamkeit:

- Wertschätzung sowie Respekt
- Anerkennung
- Offene Kommunikation
- Ausschreibung von Stammrollen und unbefristeten Verträgen
- Gerechte Entlohnung

Handlungsempfehlungen und Möglichkeiten mit der größten Aufmerksamkeit:

- Wertschätzung sowie Respekt
- der Zusammenhalt sowie der kollegiale Austausch
- transparente Kommunikation
- gesellige Veranstaltungen und Aktivitäten
- Mitsprache bei der Stundenplanerstellung
- Mehr Vertrauen in die Lehrpersonen
- Arbeitsklima

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Wertschätzung von der Schulführungskraft und der Gesellschaft, eine transparente Kommunikation sowie eine Unterstützung in der Schulgemeinschaft und der Teamgeist aufgrund der befragten 31 Lehrpersonen wichtige und effiziente Maßnahmen sind, um die Bindung und das Wohlbefinden von Lehrpersonen zu erhöhen. Interessant ist, dass eine gerechtere Entlohnung eine wichtige Rolle spielt, nicht jedoch das Wichtigste unter den befragten Lehrpersonen ist. Wichtiger sei das Arbeitsklima sowie die Reduzierung der Arbeitsbelastung sowie der Bürokratie, die das Wohlbefinden senken. Einige befragte Lehrpersonen waren teilweise auch der Meinung, dass die Maßnahmen nicht „so leicht umzusetzen“ seien (INT 23, S. 6, Z. 133) oder die Wirksamkeit „nicht sehr hoch“ (INT 4, S. 13, Z. 337) sei.

Daraus wird ersichtlich, dass soziale Faktoren aber auch strukturelle Verbesserungen wichtig und effizient sind, um die Bindung sowie das Wohlbefinden der Lehrpersonen an Südtirols Oberschulen zu erhöhen. Die Ergebnisse machen deutlich, dass die Handlungsempfehlungen mit der größten Wirksamkeit und Aufmerksamkeit oft einhergehen und nicht getrennt voneinander betrachtet werden können.

7.2 Implikationen für die Praxis

Für die Praxis ergeben sich hier verschiedene Handlungsmöglichkeiten und Erkenntnisse, die umgesetzt werden könnten, um die Bindung sowie das Wohlbefinden der Lehrpersonen zu steigern. So wäre es wichtig und effizient, wenn die Schulführungskräfte regelmäßig eine Rückmeldung geben, indem sie ihre Wertschätzung gegenüber den Lehrpersonen zeigen. Die Wertschätzung oder auch die Anerkennung kann nicht nur durch Worte während einer Sitzung oder Lehrerkollegium sein, sondern auch durch konkrete Taten wie beispielsweise durch eine Einladung für ein Getränk, durch die Leistungsprämie oder durch das Verfassen einer Glückwunschkarte zum Geburtstag. So fördert man auch die Wertschätzung und die Haltung gegenüber der Schule. Um auch die Arbeit wertzuschätzen, könnte die Schulführungskraft auch Unterrichtsbesuche mit wertschätzenden Urteilen durchführen, indem sie die Lehrperson unterstützt oder Tipps gibt.

Es ist deshalb zu unterstreichen, dass die Wertschätzung durch die Schulführungskraft sowie im Kollegium wirksame Handlungsempfehlungen sind, um die Bindung der Lehrpersonen zu erhöhen. Viele befragte Lehrpersonen nannten die Wertschätzung als wirksame und wichtige Maßnahme. Um den Zusammenhalt und den Austausch in einer Schule zu fördern, könnte dementsprechend eine Arbeitsgruppe Schulfeste eingerichtet werden, die gesellige Ausflüge, Weihnachtsfeiern oder gemeinsame Aktivitäten organisieren könnte. Diese Maßnahmen könnten die Bindung der Lehrpersonen erhöhen. Zudem könnte die Schulführungskraft einen Raum zum Austausch und zum Kaffeetrinken einrichten, damit sich Lehrpersonen über nichtschulische Themen unterhalten und austauschen können. Zudem könnte der Pädagogische Tag auch dafür genutzt werden, um das Gemeinschaftsgefühl im Lehrerkollegium noch mehr zu stärken und zu fördern.

Im Bereich der transparenten Kommunikation sollen regelmäßige Fachgruppensitzungen oder auch kurze Plenarsitzungen abgehalten werden, bei denen die Schulführungskraft offen und transparent die neuesten Entwicklungen und wichtigen Entscheidungen des Direktionsrates oder des Schulamtes mitteilt. Es soll auch Platz für Diskussionen und Beiträge geben. Zudem wäre es förderlich, wenn die Schulführungskraft Sprechstunden anbietet, um sich auszutauschen oder Fragen zu klären.

Eine weitere wirksame sowie wichtige Handlungsempfehlung wäre die Reduzierung der Arbeitsbelastung und günstigere Rahmenbedingungen für die Lehrpersonen. So könnten die Lehrpersonen bei der Stundenplanerstellung ihre Wünsche und Anliegen deponieren, die sofern möglich, auch berücksichtigt werden. Es geht hier auch darum, die

Lehrpersonen dahingehend auch bestmöglich zu unterstützen. Auch Formulare und Kopien zum Ausfüllen bürokratischer Sachen könnten minimiert werden, indem Formulare digitalisiert oder gestrichen werden.

Das Schulamt hat auch eine wichtige sowie wirksame Bedeutung, wenn es um die Bindung und das Wohlbefinden der Lehrpersonen geht, denn schließlich ist die Bildungsdirektion ihr Arbeitgeber. So wäre es laut den Befragten an der Zeit, die Gehälter an die Inflation anzupassen und mehr unbefristete Verträge und Stammrollen zu vergeben, um dadurch auch die Bindung zu erhöhen. Das Schulamt sollte sich auch vermehrt Gedanken darüber machen, wie Lehrpersonen stärker an das Bildungssystem gebunden werden könnten. So könnten sie einige Benefits einführen, wie z.B. das kostenlose Abo für die Busse und Züge in Südtirol, das derzeit auch diskutiert wird oder eine finanzielle Unterstützung für den Ankauf von Unterrichtsmaterialien. Die Schule und auch das Schulamt sollen den Lehrpersonen mehr Autonomie und Eigenständigkeit übertragen. So sollen Lehrpersonen bei der Entscheidungsfindung im Schulalltag mehr eingebunden werden. Auch die Work-Life-Balance ist in der Schule ein Thema, deshalb sollte überprüft werden, welche Maßnahmen diesbezüglich in der Schule möglich sind. Abschließend halten es viele befragte Lehrpersonen wichtig, auch die Mitglieder der Schulgemeinschaft zu fragen, indem verschiedene Evaluationen durchgeführt werden, um ihre Meinung zu verschiedenen Themen zu erfahren und dadurch auch die Bindung zur Schule zu stärken.

7.3 Stärken und Schwächen der Studie

Eine Stärke der Studie ist, dass der Verfasser neue Erkenntnisse über die Oberschullehrpersonen in Südtirol erhalten konnte. Aus der Literatur wissen wir, welche Maßnahmen zur Mitarbeiter/-innenbindung beispielsweise in Deutschland notwendig sind, um die Bindung zu erhöhen. Es gibt jedoch noch keine Literatur und Studien über das Wohlbefinden und die Mitarbeiter/-innenbindung der Lehrpersonen an Oberschulen in Südtirol. Es konnten die Handlungsempfehlungen mit der größten Wirksamkeit und Aufmerksamkeit dargelegt werden. An dieser Stelle sei zu erwähnen, dass es dazu keine derartige Studie in Südtirol gibt.

Auch zum Sample kann erwähnt werden, dass durch die 31 geführten Interviews mit Oberschullehrpersonen in Südtirol tiefgreifende Einblicke und Erfahrungen sowie Haltungen eingeholt werden konnten. Diese qualitativen Daten konnten anschließend genau analysiert werden. Danach wurden konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet, die die größte Aufmerksamkeit sowie Wirksamkeit zeigten. Aus den Erkenntnissen konnten

konkrete Handlungsempfehlungen und Maßnahmen abgeleitet werden. So haben sie vorgeschlagen, dass sie mehr wertgeschätzt werden oder bei der Stundenplanerstellung stärker mitreden möchten. Das wären laut den befragten Lehrpersonen wirksame Handlungsempfehlungen. Zudem wurde auch gesagt, dass die Bindung und das Wohlbefinden in den Südtiroler Oberschulen wichtige und herausfordernde Themen für die Schulführungskräfte sowie für die Landesschuldirektorin sind. Eine weitere Stärke ist die Auswertungsmethode nach der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger. Dadurch konnten die einzelnen Themen zusammengefasst und besser strukturiert werden.

Eine Schwäche könnte sein, dass die Ergebnisse und Maßnahmen nicht auf andere Gebiete und Schulen außerhalb Südtirols übertragen werden können, da sie mit anderen Herausforderungen konfrontiert sind. Weiters ist zu erwähnen, dass die Antworten aus den Fragen persönliche Meinungen und Erfahrungen sind. Eine weitere Schwäche ist, dass die Studie nur eine derzeitige Bestandsaufnahme an Südtirols Oberschulen darstellt, da es auch keine Studien über einen längeren Zeitraum in Südtirol gibt. Eine weitere Schwäche ist die geringe Anzahl an Befragten. Um eine höhere Aussagekraft zu erzielen, wäre es notwendig, eine größere Stichprobenanzahl in Südtirol durchzuführen, um ein repräsentatives Bild der Lehrpersonen zu erhalten. Es ist auch zu erwähnen, dass die Lehrpersonen vielleicht Meinungen und Antworten gegeben haben, die derzeit sozial erwünscht sind. Es könnte möglich gewesen sein, dass der Interviewer auch einen Einfluss auf die Fragen und die Lehrpersonen hatte. Abschließend sei zu erwähnen, dass sich die wirksamen und wichtigen Handlungsempfehlungen oft auch überschneiden und auch nicht gesondert betrachtet werden können.

7.4 Empfehlungen zur weiteren Forschung

Es ist zu empfehlen, dass weitere Studien in Südtirol, beispielsweise von der Handelskammer Bozen, von den Gewerkschaften oder der Bildungsdirektion des Landes Südtirols, durchgeführt werden sollten, um eine größere Stichprobe und dadurch auch ein repräsentatives Bild zu erhalten. Anschließend könnten konkrete Maßnahmen in Form eines Katalogs der Politik und den Entscheidungsträgern übergeben werden, die die mögliche Umsetzung überprüfen. Interessant wäre dabei auch zu erfahren, wie es um das Wohlbefinden und die Bindung der Lehrpersonen in anderen Regionen und den Nachbarprovinzen, beispielsweise in der Autonomen Provinz Trient, steht. Spannend wäre auch, wenn die Bildungsdirektion eine Studie über einen längeren Zeitraum durchführen würde, um die Bindung sowie das Wohlbefinden langfristig zu untersuchen und

Handlungsempfehlungen im Hinblick auf ihre Wirksamkeit und Aufmerksamkeit abzuleiten. Empfehlenswert wäre es, in einer weiteren Studie auch zusätzliche Themen wie die digitalen Kompetenzen, die Arbeitsbedingungen aber auch die Stellung der Schulführungskraft zu untersuchen und zu beleuchten.

Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit

Während der Vorbereitung dieser Arbeit benutzte ich Microsoft Teams und Easy Voice Recorder, um die Videokonferenzen aufzuzeichnen und diese anschließend zu transkribieren. Als Transkriptionstool habe ich Maxqda verwendet. Weiters kam auch ChatGPT zum Einsatz, um Inhalte aus der Literatur zusammenzufassen und zu paraphrasieren.

Nach der Verwendung dieser Tools habe ich den Inhalt sorgfältig überprüft. Ich übernehme die volle Verantwortung für den Inhalt.

Literaturverzeichnis

- Albers, Carsten/ Magenheimer, Johannes/ Meister, Dorothee M. (2011). Der Einsatz digitaler Medien als Herausforderung von Schule-eine Annäherung, In: Schule in der digitalen Welt: Medienpädagogische Ansätze und Schulforschungsperspektiven, S. 7-16.
- Augschöll- Blasbichler, Annemarie (2010). Lebens-, Lern- und Arbeitsbedingungen von Schülern/Schülerinnen und Lehrern/Lehrerinnen in Südtiroler Bergschulen, Universität Genf.
- Ballaschk, Cindy, et al. (2021). „Dann machen halt alle mit.“ Eine qualitative Studie zu Beweggründen und Motiven für Hatespeech unter Schüler* innen. Diskurs Kindheits- und Jugendforschung/Discourse. Journal of Childhood and Adolescence Research, 16. Jg., Nr. 4, S. 463-480.
- Becker, Fred G (2010). Mitarbeiterbindung: Ein Einblick in ein schwieriges Objekt und den Status quo der Diskussion. In: Serviceorientierung im Unternehmen: Forum Dienstleistungsmanagement. Gabler, S. 229-252.
- Besa, Kris-Stephen, et al. (2022). Schulleitungshandeln und Kooperationsklima als Prädiktoren von Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung an Schulen, In: Zeitschrift für Pädagogik, 68. Jg., Nr. 6, S. 869-892.
- Besa, Kris-Stephen (2024). Voraussetzungen für und Bedeutung von unterschiedlichen Kooperationsformen als Quelle der Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung von Lehrkräften, In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie Vol. 55, S. 69- 77.
- Bieri, Thomas (2004). Die berufliche Situation aus der Sicht der Lehrpersonen-Zufriedenheit, Belastung, Wohlbefinden und Kündigungen im Lehrberuf. Doktorarbeit. Universität Tübingen.

- Bosbach, Klaus/Rolfes, Manfred (Hrsg.) (2003): Grödner Räume und Grödner Diskurse. Ergebnisse eines Studienprojekts in Südtirol, Italien, in: OSG- Materialien Nr. 54, Osnabrücker Studien zur Geographie, Osnabrück.
- Brademann, Isabell/ Piorr, Rüdiger (2018). Das affektive Commitment der Generation Z: eine empirische Analyse des Bindungsbedürfnisses an Unternehmen und dessen Einflussfaktoren. FOM Hochschule für Oekonomie & Management (Hrsg.). Arbeitspapier Nr. 70, Essen.
- Bruhn, Svenja (2022). Mixed Methods-Studiendesign. In: Die individuelle mathematische Kreativität von Schulkindern: Theoretische Grundlegung und empirische Befunde zur Kreativität von Erstklässler* innen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 179-238.
- Brüsemeister, Thomas (2008). Qualitative Forschung: Ein Überblick. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Csandl, Magdalena, et al. (2024). Stärken fördern, Wohlbefinden steigern: Partizipationsansätze in der Integrierten Gesundheitsförderung im Setting Pflegeheim mit Fokus auf den Ansatz der Positiven Psychologie. University of Applied Sciences, In: Beitrag im Rahmen des 17. Forschungsforums der österreichischen Fachhochschulen von 17.- 18. April 2024 an der IMC Krems.
- Czell, Hanna (2021). Belastungserleben von Lehrpersonen während der Covid-19-Pandemie hinsichtlich ihrer Erholungs- und Distanzierungsfähigkeit (Masterarbeit Universität Alpen Adria Klagenfurt).
- Dickhäuser, Caudia/ Wibbecke, Gerald (2023). Coaching und Organisationsberatung an Schulen: welche Wege eröffnet die Positive Psychologie?. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 30. Jg., Nr. 2, S. 273-287.

- Erlenberg, Rosa Maria/ Günther, Hans-Joachim (2025). Positive Psychologie im Krankenhaus: Wechselwirkungen im Arbeitsalltag von Pflege- und Ärzteschaft. Heilberufe Science, S. 1-17.
- Falkensteiner, Sigrun (2023). Bildung in der Muttersprache: Eckpunkte der allgemeinen und beruflichen Bildung in Südtirol. In: *Südtirols Autonomie gestern, heute und morgen*. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG S. 67-72.
- Felfe, Jörg (2020). Mitarbeiterbindung. Hogrefe Verlag GmbH & Company KG.
- Franke, Franziska/ Ducki, Antje/ Felfe, Jörg (2015). Gesundheitsförderliche Führung. Trends der psychologischen Führungsforschung, S. 253-264.
- Froschauer, Ulrike/ Lueger, Manfred (2020). Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. utb GmbH.
- Gansser, Oliver/ Godbersen, Hendrik (2017). Mitarbeiterbindung durch Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ergebnisse einer empirischen Studie und Leitlinien für die Praxis. Z Führung Organ, 86. Jg., Nr. 2, S. 109-116.
- Gläser-Zikuda, Michaela (2011). Qualitative auswertungsverfahren. Empirische Bildungsforschung: Strukturen und Methoden, S. 109-119.
- Grassl, Monika (2012). Belastet und/oder zufrieden? Eine empirische Studie zur Berufszufriedenheit von Lehrkräften verschiedener Schulstufen in Südtirol (Masterarbeit), Freie Universität Bozen.
- Hammer, Stella (2023). Der Einfluss von Führung auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden in öffentlichen Verwaltungen und die Rolle des psychologischen Empowerments und des affektiven Commitments als Mediatoren. ifpm Schriftenreihe der FOM.

- Happacher, Esther (2023). Zentrale Schutzregelungen: Herausforderungen und Lösungsansätze. In: Südtirols Autonomie gestern, heute und morgen. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, S. 291-312.
- Hascher, Tina (2004). Wohlbefinden in der Schule (Band 40). Münster: Waxmann.
- Hascher, Tina/Edlinger, Heidrun (2009). Positive Emotionen und Wohlbefinden in der Schule-ein Überblick über Forschungszugänge und Erkenntnisse. *Psychologie in Erziehung und Unterricht*, 56. Jg., Nr. 2, S. 105-122.
- Hascher, Tina/ Lobsang, Karma (2005). Das Wohlbefinden der Schüler und Schülerinnen. *Die neue Schulpraxis*, 8. Jg., S. 6-9.
- Heistinger, Andrea (2006). Qualitative interviews–ein Leitfaden zu Vorbereitung und Durchführung inklusive einiger theoretischer Anmerkungen. URL: <http://www.univie.ac.at/igl.geschichte/kaller-dietrich/WS,2006,7.Jg>.
- Helzel, Astrid (2009). Studie zur Mitarbeiterbindung und Mitarbeitergewinnung in kleineren Betrieben der Wasserwirtschaft. Online im Internet: <http://www.helzel.net/Helzel>.
- Hiestand, Stefanie/Rempel, Kira (2021). Lern- und Entwicklungsprozesse im Kontext der digitalen Transformation: Glossar für die betriebliche Bildungsarbeit. Mitbestimmungspraxis.
- Hoffmann, Katrin/ Steiger, Sarah (2012). Ethnographische Methoden zur Erforschung der Medienaneignung in Kindertagesstätten. *Journal für Psychologie*, 20. Jg., Nr. 1.
- Holtmeier, Lisa (2020). „Hier bleib ich!“–Emotionale Mitarbeiterbindung. *ergopraxis*, 13. Jg., Nr. 03, S. 40-42.

- Kaltwasser, Vera (2013). *Persönlichkeit und Präsenz*. Weinheim: Beltz.
- Kanning, Uwe Peter (2016). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung: Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Springer-Verlag.
- Klein, Kamilla C./Felfe, Jörg (2024). Precommitment: Gibt es eine frühe Bindung an den zukünftigen Arbeitgeber?. In: *Wehrmedizinische Monatsschrift*, Jg., Nr. 68/10, S. 418-426.
- Krapp, Andreas (2005). Das Konzept der grundlegenden psychologischen Bedürfnisse. Ein Erklärungsansatz für die positiven Effekte von Wohlbefinden und intrinsischer Motivation im Lehr-Lerngeschehen. *Zeitschrift für Pädagogik*, 51. Jg., Nr. 5, S. 626-641.
- Kuhfeldt, Ida (2023). *Systemwandel. Wie sieht die Schule der Zukunft aus?*.
- Lebreuz, Christian/ Dorner, Lena/ Regnet, Erika (2022). *Arbeitgeberattraktivität nach der Pandemie-Erwartungen von HochschulabsolventInnen an Beruf und Karriere*. Hochschule Augsburg.
- Lichtenschopf, Petra/ Schwarz, Johanna (2023). *Berufseinstieg–motivationsförderlich durch Onboarding*, In: *Pädagogische Hochschule Niederösterreich. # schuleverantworten*, 3. Jg., Nr. 1, S. 46-53.
- Lochner, Barbara/Roosingh, Desirée (2022). *Das Wohlbefinden von Kindern als elterliches Konstrukt. Frühe Bildung*.
- Loffing, Dina; Loffing, Christian (2011). *Mitarbeiterbindung ist lernbar: Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen*. Springer-Verlag.
- Maderthaner, Rainer (1997). *Wohlbefinden und Lebensqualität*. *Psychologie in Österreich*, 17. Jg., Nr. 2, S. 51-89.

- Mayring, Philipp (1994). Qualitative Inhaltsanalyse. UVK Univ.-Verl. Konstanz.
- Methfessel, Barbara (2020). Maslows Bedürfnistheorie und ihre Bedeutung für die Fachdidaktik. HiBiFo–Haushalt in Bildung und Forschung, 2020, 9. Jg., Nr. 1, S. 13-14.
- Misoch, Sabina (2019). Qualitative interviews. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Mori, Julia (2024). Förderung von Wohlbefinden in der Schule und die Rolle der Führungskräfte: Der Whole School Approach im Fokus. # schuleverantworten, 4. Jg., Nr. 4, S. 25-35.
- Neureither, Sandra (2017). Mitarbeiterbindung–das Beispiel der „Palatin-Formel“, In: Mannheimer Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, Ausgabe Nr. 02, S. 17, 1. Auflage, Mannheim.
- Obermeier, Ramona (2021). Bedeutung von Familie und Schule für schulisches Wohlbefinden. Waxmann Verlag.
- Padosch, Stephan A./ Schmidt, Christian E./ Spöhr, Fabian AM (2011). Mitarbeiterbindung durch Personalentwicklung–Am Beispiel Kardioanästhesie. AINS-Anästhesiologie· Intensivmedizin· Notfallmedizin· Schmerztherapie, 46. Jg., Nr. 05, S. 364-369.
- Peterlini, Hans Karl (2013). 100 Jahre Südtirol: Geschichte eines jungen Landes. Haymon Verlag.
- Peterlini, Oskar (1996). Autonomie und Minderheitenschutz in Trentino-Südtirol: Überblick über Geschichte, Recht und Politik, Präsidium des Regionalrates Trentino-Südtirol in Zusammenarbeit mit der Regionalregierung, Bozen/Trient.

- Peterlini, Oskar (2024). Die einsprachige Südtiroler Schule und die Zuwanderung, In: Geistlinger, Michael/Hilpold, Peter/Kremnitz, Georg (Hrsg.). europa ethnica. Schwerpunkt „Minderheitenschule“ unter besonderer Berücksichtigung Italien, 81. Jg., Nr. 1-2, S. 27-39.
- Peterlini, Oskar (2012). Südtirols Autonomie und die Verfassungsreformen Italiens. Vom Zentralstaat zu föderalen Ansätzen: die Auswirkungen und ungeschriebenen Änderungen im Südtiroler Autonomiestatut, New New Academic Press Braumüller Wien.
- Petko, Dominik/ Döbeli Hohenegger, Beat/Prasse, Doreen (2018). Digitale Transformation in Bildung und Schule: Facetten, Entwicklungslinien und Herausforderungen für die Lehrerinnen-und Lehrerbildung, In: Beiträge zur Lehrerinnen-und Lehrerbildung, 36. Jg., Nr. 2, S. 157-174.
- Pukl, Claudia/ Gruber, Theresa (2023). Arbeitsfähigkeit von Führungskräften 50+ in Österreichischen Banken- – Ansatzpunkte der optimalen Gestaltung für Unternehmen, In: Beitrag im Rahmen des 16. Forschungsforums der österreichischen Fachhochschulen von 19.-20. April 2023 an der FH St. Pölten.
- Pulyer, Ursula/Stuppner, Ivan (2019). Schulautonomie und Evaluation in Südtirol, In: Rauscher, Erwin/Wiesner, Christian/Paasch, Daniel/Heißenberger, Petra (Hrsg.). Schulautonomie– Perspektiven in Europa. Befunde aus dem EU-Projekt INNOVITAS, Münster New York, S. 95-108.
- Ramsenthaler, Christina (2013). Was ist „Qualitative Inhaltsanalyse?“. Der Patient am Lebensende: Eine Qualitative Inhaltsanalyse, S. 23-42.
- Renner, Karl-Heinz, et al. (2020). Was ist ein Interview?. Springer Berlin Heidelberg.
- Röbbken, Heinke/ Wetzels, Kathrin (2017). Qualitative und quantitative Forschungsmethoden. Carl von Ossietzky Universität.

- Roesmann, Lena (2023). Is Balance the Key? Der vermittelnde Effekt von Arbeitszufriedenheit auf die Beziehung zwischen Work-Life-Balance und affektivem Commitment von Beschäftigten. iwp Schriftenreihe der FOM.
- Röhrle, Bernd (2023). Wohlbefinden: Definitionen, Modelle, Bedingungen und Interventionen¹.
- Ruhle, Sascha Alexander/ Breitsohl, Heiko (2012). Residuales organisationales Commitment: Ein konzeptioneller Ansatz zur Erweiterung der Bindungsforschung. Schumpeter Discussion Papers.
- Schaarschmidt, Uwe (2005). Potsdamer Lehrerstudie – Anliegen und Konzept. In U. Schaarschmidt (Hrsg.), Halbtagsjobber? Psychische Gesundheit im Lehrerberuf – Analyse eines veränderungsbedürftigen Zustandes (S. 15-40). Weinheim et al.: Beltz.
- Schmidt, Stefanie J./Schultze-Lutter, Frauke (2020). Konzeptualisierung und Förderung von Resilienz, Wohlbefinden und psychischer Gesundheit im Kindes und Jugendalter. *Therapeutische Umschau*, 77. Jg., Nr. 3, S. 117-123.
- Schneider, Agnes (2020). Gesundheit und Arbeitszufriedenheit von Lehrer* innen? Eine Argumentationsmusteranalyse über Zufriedenheit und Wohlbefinden im Arbeitsleben von Lehrer* innen. *PraxisForschungLehrer* innenBildung. Zeitschrift für Schul-und Professionsentwicklung.(PFLB)*, 2. Jg., Nr. 5, S. 30-44.
- Schröder, Alexander Paul/ Sahl, Aurelia Estella/ Stasch, Laura Christina (2001). Wohlbefinden. Was ist das und wie kann man es aus gesundheitspsychologischer Sicht fördern?, In: VU 200101 Gesundheitspsychologie (Präsentationsfolien).
- Schuknecht, Ludger/ Schleicher, Andreas (2020). Digitale Herausforderungen für Schulen und Bildung. ifo Schnelldienst, Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich, 73. Jg., Nr. 05, S. 68-70.

- Sitzmann, Martin (Hrsg.) (2019). 20 Jahre Autonomie der Schule in Südtirol. Einschätzungen und Erfahrungen. Deutsche Bildungsdirektion- Pädagogische Abteilung, Bozen.
- Steinke, Ines (2007). Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung. Qualitative Datenanalyse: computergestützt: Methodische Hintergründe und Beispiele aus der Forschungspraxis, S.176-187.
- Theiner, Barbara (2019). Funktionen virealer Nachbarschaftsvernetzung in Wien am Beispiel der Plattformen FragNebenan und Facebook. soziales_kapital, 21. Jg., S. 171-186.
- Verra, Roland (2008). Die Entwicklung der drei Schulmodelle in Südtirol seit 1945. na.
- Verwiebe, Roland, et al. (2016) «Ich habe versucht, mich zu beweisen». Der Umgang mit Ausgrenzungs- und Diskriminierungserfahrungen in der Berufseinstiegsphase. Das Beispiel von AkademikerInnen mit Migrationshintergrund in Österreich, In: Swiss Journal of Sociology, 42. Jg., Nr. 3, S. 522-543.
- Weinbauer, Verena (2022). Das Wohlbefinden der Lehrpersonen-Belastungen im Wandel durch Corona (Doctoral dissertation, Private Pädagogische Hochschule der Diözese Linz).
- Wiskow, Christiane/Albrecht, Tit/De Pietro, Carlo (2010). Wie lässt sich ein attraktives und unterstützendes Arbeitsumfeld für Fachkräfte des Gesundheitswesens schaffen. ANALYSE VON GESUNDHEITSSYSTEMEN UND GESUNDHEITSPOLITIK. Hg. v. WHO-Regionalbüro für Europa und Europäisches Observatorium für Gesundheitssysteme und Gesundheitspolitik (Grundsatzpapier, 15).

Online- Quellen

- Achammer, Phillipp (2016). Antwort auf die Landtagsanfrage Nr. 1743/16 betreffend die Gehälter der Südtiroler Lehrpersonen, In: https://api-idap.landtag-bz.org/doc/idap_393318.pdf, Abrufdatum: 29.10.2024.
- Autonome Provinz Bozen- Südtirol (2024). Ihr habt Spuren hinterlassen, In: <https://news.provinz.bz.it/de/news/ihr-habt-spuren-hinterlassen-pensionierungs-feiern-fur-lehrpersonen>, Abrufdatum: 29.10.2024.
- Hascher, Tina/Waber, Jennifer (2021). Teacher well-being. A systematic review of the research literature from the year 2000–2019. Educational Research Review, 34, 100411, In: <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100411>, Abrufdatum: 30.10.2024.
- Landesinstitut für Statistik (2024). Astat Info, Abhängig Beschäftigte und Entlohnungen im öffentlichen Dienst - 2022, Ausgabe 39, In: https://astat.provinz.bz.it/de/aktuelles-publikationen-info.asp?news_action=4&news_article_id=685515, Abrufdatum: 29.10.2024.
- Lex Browser (2003): Einheitstext vom 23. April 2003, In: https://lexbrowser.provinz.bz.it/doc/de/tu-2003_1/einheitstext_vom_23_april_2003.aspx?view=1&a=2003&in=27, Abrufdatum: 30.10.2024.
- QDAcity (k. A.). Was ist theoretische Sättigung? Eine kurze Einführung in die theoretische Sättigung in qualitativer Forschung, In: ([https://qdacity.com/de/theoretische-saettigung/#:~:text=Zielgerichtetes%20Sampling%20\(engl.,umfassende%20Erkundung%20des%20Ph%C3%A4nomens%20erm%C3%B6glicht](https://qdacity.com/de/theoretische-saettigung/#:~:text=Zielgerichtetes%20Sampling%20(engl.,umfassende%20Erkundung%20des%20Ph%C3%A4nomens%20erm%C3%B6glicht)), Abrufdatum: 30.10.2024.
- SgbCisl (2024). Gehalt Lehrpersonen Oberschule ab 1. Februar 2023, In: <https://sgbcislshule.it/snape/wp-content/uploads/2024/01/Gehalt-ab-Februar-2023-fuer-2024-OS.pdf>, Abrufdatum: 29.10.2024.

- Südtiroler Landesverwaltung (2024). Bildungsurlaub, In: <https://www.provinz.bz.it/bildung-sprache/deutschsprachige-schule/bildungsverwaltung/bildungsurlaub.asp>, Abrufdatum: 30.10.2024.
- Südtiroler Landesverwaltung (2024). Zulagen, In: <https://www.provinz.bz.it/bildung-sprache/deutschsprachige-schule/bildungsverwaltung/zulagen.asp>, Abrufdatum: 30.10.2024.
- Sybing, Roehl (k.A.). Halbstrukturierte Interviews meistern, In: <https://atlasti.com/de/research-hub/halbstrukturierte-interviews>, Abrufdatum: 30.10.2024.
- Viac, Carine/Fraser, Pablo (2020). Teachers' well-being: A framework for data collection and analysis. OECD: Education Working Papers No. 213, In: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/c36fc9d3-en.pdf?expires=1730285875&id=id&accname=guest&checksum=66ACB3CA09128C4774A83C316F1485E9>, Abrufdatum: 30.10.2024.
- Wotha, Brigitte/ Dembowski, Nina (2017). Leitfaden–qualitative Interviews. Internetquelle: netquelle: https://www.ostfalia.de/cms/de/k/.content/docuungsinfos/Leitfaden_qualitative_Interviews_Version_2017_06_14.pdf. Abgerufen am, 2017, 10. Jg., S. 2020., Abrufdatum: 10.03.2025.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Übersicht mit Subkategorien.....- 42 -

Anhang

Interviewleitfaden

Fragebogen für Lehrpersonen

Im Rahmen meiner Masterarbeit beschäftige ich mich mit der Frage, welche Handlungsmöglichkeiten die größte Wirksamkeit und Aufmerksamkeit im Hinblick auf die Steigerung des Wohlbefindens der Lehrpersonen in Südtirol zeigen, um deren Mitarbeiter/-innenbindung zu erhöhen?

Die Antworten werden anonym behandelt und ausschließlich für die Masterarbeit verwendet. Dafür werden wir ca. 30 Minuten benötigen.

Ich bedanke mich bei Ihnen für das Führen des Interviews im Voraus.

Manuel Raffin

Teil 1: Allgemeine Angaben

1) Wie alt sind Sie?

- 18-24 Jahre
- 25-34 Jahre
- 35-44 Jahre
- 45-54 Jahre
- 55-64 Jahre
- 65 Jahre oder älter

2) Geschlecht:

- Weiblich
- Männlich
- Divers

3) Wie lange unterrichten Sie bereits?

- a. Weniger als 5 Jahre
- b. 5–10 Jahre
- c. Mehr als 10 Jahre

4) An welchem Schultyp unterrichten Sie?

- a. Berufsschule
- b. Gymnasium
- c. Fachoberschule
- d. Sonstiges: _____

Teil 2: Wohlbefinden (Grundlage PERMA-Modell):

Positive Emotionen:

5) Welches Ereignis könnte Ihre persönliche Zufriedenheit steigern?

6) Welche Dinge/Situationen steigern Ihre Zufriedenheit bei der Arbeit?

Engagement:

7) Wie sind die Arbeitsbedingungen an Ihrer Schule in Bezug auf Ihre Zufriedenheit und Ihr Engagement?

8) Wodurch wird Ihr Interesse für bestimmte Aspekte Ihrer Arbeit geweckt?

Beziehungen:

9) Wie definieren Sie Ihre Beziehungen am Arbeitsplatz?

10) Wann fühlen Sie sich durch Ihre Kolleg/-innen besonders unterstützt?

11) Welche Rolle spielt die Schulführung in Bezug auf Ihre Arbeit und Ihr Wohlbefinden?

Sinnhaftigkeit:

12) In welchen Situationen fühlt sich Ihre Arbeit besonders wertvoll und sinnvoll an? Welche Aufgaben oder Erlebnisse rufen dieses Gefühl hervor?

13) An welchen Werten orientieren Sie besonders Ihr Handeln als Lehrperson?

Zielerreichung:

14) Woran erkennen Sie, dass Sie in Ihrer Arbeit erfolgreich sind und was bewirken Erfolgserlebnisse bei Ihnen?

15) Welche Ereignisse geben Ihnen das Gefühl, Wichtiges in Ihrer Arbeit erreicht zu haben?

16) Wodurch könnte Ihr persönliches Wohlbefinden am Arbeitsplatz gesteigert werden?

Teil 3: Mitarbeiter/-innenbindung (nach dem Modell des affektiven Commitments):

17) Welche Kriterien müssen erfüllt sein, damit Sie Ihre Arbeit als Lehrperson an Ihrer Schule fortsetzen wollen?

18) Wie schätzen Sie die Wirksamkeit dieser Maßnahmen ein? Gibt es noch Verbesserungspotenzial?

19) Welche Maßnahmen sind in Bezug auf die Steigerung des Wohlbefindens wichtig, um die Mitarbeiter/-innenbindung zu erhöhen?

20) Welche Handlungsempfehlungen haben in Bezug auf die Steigerung des Wohlbefindens die größte Aufmerksamkeit und Wirksamkeit, um die Mitarbeiter/-innenbindung zu erhöhen?

21) Durch welche Maßnahmen können Schule und Schulamt dazu beitragen, Ihre Bindung zu stärken?

Vielen Dank für das Gespräch!

Manuel Raffin

Vorlage Einverständniserklärung

Einwilligungserklärung zur Teilnahme an der Studie

Titel der Studie: „Welche Handlungsmöglichkeiten zeigen die größte Wirksamkeit und Aufmerksamkeit im Hinblick auf die Steigerung des Wohlbefindens der Lehrpersonen in Südtirol, um deren Mitarbeiter/-innenbindung zu erhöhen? - eine qualitative Analyse unter 31 Oberschullehrpersonen in Südtirol

Verantwortlich: Manuel Raffin

Kontakt: manuel.raffin@mail.fernfh.ac.at

Studiengang: Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie Master (WPMA), Ferdinand Porsche FernFH

1. Ziel der Studie

Ziel der Arbeit ist es, Verständnis zu schaffen, dass zufriedene, glückliche Lehrpersonen eine positive Lernatmosphäre schaffen, das Schulklima verbessern. Weiters können die abgeleiteten Handlungsempfehlungen eine Grundlage für Bildungsdirektionen, Schulleiter:innen, aber auch Lehrpersonen sein, um mittel- und langfristig die Bindung der Lehrpersonen an die Schule zu steigern.

2. Freiwillige Teilnahme und Rechte

- Ihre Teilnahme ist freiwillig.
- Sie können das Interview jederzeit ohne Angabe von Gründen abbrechen, ohne dass Ihnen daraus Nachteile entstehen.
- Alle erhobenen Daten werden anonymisiert und streng vertraulich behandelt.

3. Art der Datenerhebung

- Die Interviews werden aufgezeichnet und transkribiert.
- Die Transkripte werden anonymisiert, sodass keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind.
- Zur Transkription kann eine externe Software verwendet werden. In diesem Fall werden nur anonymisierte Aufnahmen (z. B. ohne Nennung von Namen oder persönlichen Daten) verarbeitet, um den Schutz Ihrer Privatsphäre zu gewährleisten.

4. Speicherung und Schutz der Daten

- Die Tonaufnahmen werden gespeichert und sind für die verantwortliche Person, deren Betreuer:in sowie für den Studiengang zugänglich.
- Die Daten werden für die Dauer der Masterarbeit sicher aufbewahrt und anschließend entweder gelöscht (Tonaufnahmen) oder anonymisiert archiviert (Transkripte).
- Alle gespeicherten Daten entsprechen den Bestimmungen der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO).

5. Zugriff auf die Daten

- Nur die Forscherin und gegebenenfalls die Betreuerin der Masterarbeit haben Zugriff auf die erhobenen Daten.
- Für wissenschaftliche Zwecke (z. B. Publikationen, Präsentationen) können anonymisierte Ergebnisse verwendet werden.

6. Verwendung der Daten

- Die Daten werden ausschließlich für die Auswertung im Rahmen der Masterarbeit verwendet.
- Mit Ihrer Zustimmung können anonymisierte Ergebnisse sowohl in späteren wissenschaftlichen Publikationen als auch auf Konferenzen präsentiert werden.

7. Kontakt für Rückfragen

Falls Sie Fragen haben oder weitere Informationen benötigen, können Sie sich jederzeit an mich wenden: E-Mail: manuel.raffin@mail.fernfh.ac.at

Einverständniserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die oben genannten Informationen verstanden habe und freiwillig an der Studie teilnehme. Ich stimme der Aufzeichnung und Verarbeitung meiner Daten gemäß den oben genannten Bedingungen zu.

Name (Blockbuchstaben): _____

Datum: _____

Unterschrift: _____

Übersicht Sample

Interview	Lehrpersonen
INT 1	LP 1
INT 2	LP 2
INT 3	LP 3
INT 4	LP 4
INT 5	LP 5
INT 6	LP 6
INT 7	LP 7
INT 8	LP 8
INT 9	LP 9
INT 10	LP 10
INT 11	LP 11
INT 12	LP 12
INT 13	LP 13
INT 14	LP 14
INT 15	LP 15
INT 16	LP 16
INT 17	LP 17
INT 18	LP 18
INT 19	LP 19
INT 20	LP 20
INT 21	LP 21
INT 22	LP 22
INT 23	LP 23
INT 24	LP 24
INT 25	LP 25
INT 26	LP 26
INT 27	LP 27
INT 28	LP 28
INT 29	LP 29
INT 30	LP 30
INT 31	LP 31