

# Infonium

PH Zug 3/2014  
Mehr Männer in den  
Lehrberuf





Brigitt Eriksson-Hotz

Die Volksschule braucht bestqualifizierte Lehrerinnen und Lehrer. Das ist das erste und zentrale Desiderat im Hinblick auf eine hervorragende Bildung unserer nächsten Generation. Ein weiteres Desiderat ist eine bessere Geschlechterdurchmischung bei den Lehrpersonen aller Stufen, damit Bildung zu einem gemeinsamen Anliegen und Engagement aller wird. Leider sind immer weniger Männer als Lehrer tätig. Dies hat unterschiedliche Gründe (S. 3–4). Stellten sie im Kanton Zug auf der Primarstufe im Schuljahr 2003/04 noch rund einen Viertel der Lehrpersonen, waren es im Schuljahr 2013/14 nur noch etwas mehr als ein Sechstel. Auf der Kindergartenstufe ist momentan gar nur ein Mann tätig (S. 6).

Auch unter den 45 Studierenden des Studiengangs Kindergarten/Unterstufe (1./2. Klasse) der PH Zug findet sich aktuell kein Mann. Beim Studiengang Primarstufe (1.–6. Klasse) sind immerhin 59 der 260 Studierenden Männer und der Männeranteil konnte von 12 % (2009) auf 19 % (2013) erhöht werden (S. 3–4).

Die Pädagogische Hochschule Zug (PH Zug) engagiert sich seit mehreren Jahren in Projekten, die zu einem ausgewogeneren

Editorial	2
Als Mann braucht es mehr Mut	3
Interview mit Junglehrer Kevin Steinmann	5
Nur noch 17% Männer auf der Primarstufe	6
Gesuchte Männer? Schulleiterin Jacqueline Hofer gibt Auskunft	7
Männer und Jungs für den Lehrberuf begeistern	8
Männer an die Primarschule – aus einem Projekt wird ein Verein	9
130 Lehrpersonen bilden sich weiter	10
Was bedingt Unzufriedenheit und hohe Belastung bei Schulleitungen?	11
Evaluationen von 24 Bildungsprojekten ausgewertet	12
Informationen aus den Leistungsbereichen	14
Veranstaltungen	16

Verhältnis von Männern und Frauen im Lehrberuf führen sollen (S. 8). Beispielsweise hat die PH Zug beim Projekt «Mehr Männer an die Primarschule» mitgewirkt (siehe S. 9).

Wie ist es, heute als junger Mann zu unterrichten? Primarlehrer Kevin Steinmann erzählt, weshalb er sich für den Lehrberuf entschieden hat und wie er sich als Mann unter zahlreichen Lehrerinnen fühlt (S. 5). Dass es in den Unterrichtsteams genügend Männer hat, dafür müssen die Schulleiterinnen und Schulleiter sorgen. Jacqueline Hofer gibt Auskunft, welche Rolle das Geschlecht bei der Besetzung einer offenen Stelle spielt (S. 7).

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre, besinnliche Weihnachtstage und einen guten Rutsch ins neue Jahr.

**Brigitt Eriksson-Hotz**  
Rektorin

# Als Mann braucht es mehr Mut

Es ergreifen deutlich weniger Männer den Lehrberuf als Frauen. Besonders tief ist der Männeranteil im Studiengang Kindergarten/Unterstufe. «Infonium» begibt sich auf Spurensuche.

Die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache: Unter den 45 Studierenden des Studiengangs Kindergarten/Unterstufe (1./2. Klasse) der PH Zug findet sich aktuell kein Mann. Beim Studiengang Primarstufe (1.–6. Klasse) sind immerhin 59 der 260 Studierenden Männer. Weshalb entscheiden sich deutlich mehr Frauen für den Lehrberuf? «Den jungen Männern fehlen die Vorbilder», nennt Lucia Amberg einen möglichen Grund. Lucia Amberg ist an der PH Zug stellvertretende Ausbildungsleiterin und für den Studiengang Kindergarten/Unterstufe verantwortlich und verfolgt die Genderthematik seit vielen Jahren.

In den Schulen zeigt sich ein ähnliches Bild. Der Männeranteil ist umso tiefer, je jünger die zu unterrichtenden Kinder sind. Im Kanton Zug ist aktuell ein Mann auf der Kindergartenstufe tätig. An der PH Zug schreibt sich im Durchschnitt alle zwei Jahre ein Mann im Studiengang Kindergarten/Unterstufe ein. Neben den fehlenden männlichen Bezugspersonen in der Schule fehlen den Knaben und jungen Männern aber auch die Vorbilder zu Hause. «Es ist auch heute noch so, dass die Kinderbetreuung mehrheitlich von Frauen übernommen wird», sagt Lucia Amberg. Dazu komme, dass nach Trennungen Kinder mehrheitlich bei den Müttern wohnen. Dies führe dazu, dass den Kindern sowohl zu Hause als auch in der Schule männliche Vorbilder fehlten und sie deshalb Erziehungsaufgaben bzw. den Lehrberuf als «Frauenberuf»

wahrnehmen würden – und er bei der Berufswahl gar nicht auf ihrem Radar erscheint. Jungs erleben Männer als Helden im Sport, in der Musik und in Filmen; Männer aber in umsorgenden Momenten zu erleben und bei der Verrichtung von Alltagsdingen – auch mit Kindern –, da fehlen vielen Kindern die Erfahrungen. Gerade für Jungs bekommt das Männerbild so eine Schlagseite, die für die Erlernung eines pädagogischen Berufs ein Hindernis darstellt.

## Tiefes Sozialprestige – tiefer Männeranteil?

«Studien belegen, dass für Männer das berufliche Prestige wichtiger ist als für Frauen», erwähnt Lucia Amberg. «Und das Prestige ist immer auch eng gekoppelt mit der Höhe des Lohns.» Je jünger die Kinder sind, die betreut und gefördert werden, desto tiefer ist in der Schweiz der Lohn. Wer in einem Kindergarten arbeitet, verdient zumeist noch immer weniger als jemand auf der Primarstufe. «Eine Angleichung der Löhne hätte wahrscheinlich auch den Effekt, dass sich der Männeranteil auf dieser Stufe erhöhen würde.»

Wie gross das Sozialprestige des Lehrberufs in der Schweiz ist, hat der Global Teacher Status Index 2013 der Varkey GEMS Foundation untersucht. Mit einem Wert von 23,8 geniesst der Lehrberuf in der Schweiz verglichen mit anderen Ländern ein nicht allzu hohes Ansehen (Rang 15 von 21 Ländern; höchster Wert China mit 100, tiefster Wert Israel mit 2; andere europäische Länder: Griechenland 73,7, Niederlande 40,3, Frankreich 32,4, Finnland 28,9, Deutschland 21,6, Italien 13,0).

In dieser Studie wurde auch das Sozialprestige von Primar-, Sekundarlehrpersonen und Schulleitern mit anderen Berufen verglichen (Maximalwert 14,0). In der Schweiz erreichten Primarlehrpersonen einen Wert von 6,5, Sekundarlehrpersonen einen von 7,8 und Schulleitende einen von 8,0. In China geniessen Schulleitende dasselbe Prestige wie in der Schweiz, die Primar- (8,9) und Sekundarlehrpersonen (9,5) aber ein höheres Ansehen. In Deutschland ist das Prestige von Primarlehrpersonen leicht tiefer (6,4), jenes von Sekundarlehrpersonen gleich (7,8) und jenes von Schulleitenden höher (8,5).

Die Studie der Varkey GEMS Foundation hat auch erhoben, mit welchem der Berufe Arzt, Bibliothekar, Sozialarbeiter, Krankenschwester und Verwaltungsangestellter der Lehrberuf am besten vergleichbar ist. Die Schweizer/innen finden mit deutlichem Abstand, dass die Tätig-

Mutige Männer gesucht!





Männer betreu-  
en weniger oft  
ihre Kinder als  
Frauen.

keit eines Sozialarbeiters am ähnlichsten ist, gefolgt vom Bibliothekar und dem Verwaltungsangestellten. Zum Vergleich: In den USA sieht man am meisten Ähnlichkeiten mit einem Bibliothekar, in Japan mit einem Verwaltungsangestellten, in China mit einem Arzt und in Portugal mit einer Krankenschwester.

#### **Männer geeignet für den Lehrberuf**

Bringen Männer aber überhaupt die Fähigkeiten mit, um mit jungen Kindern zu arbeiten? «Auf jeden Fall», sagt Lucia Amberg. «Grundsätzlich können sich sowohl Frauen als auch Männer die nötigen Kompetenzen aneignen, um diesen Beruf auszuüben.» Eine wichtige Aufgabe im Grundjahr der Ausbildung besteht darin, die Berufseignung einer Studentin oder eines Studenten zu klären. Die Studierenden gehen an der PH Zug ab dem ersten Semester in die Schulpraxis und werden durch Mentorats- und Praxislehrpersonen eng begleitet. «Bei diesen Praxiseinsätzen zeigt sich relativ schnell, ob sich jemand für diesen anspruchsvollen Beruf eignet oder nicht», erklärt Lucia Amberg. Im Rahmen dieser Eignungsabklärung werden fachliche, soziale und personale Kompetenzen überprüft. Treten «Auffälligkeiten» auf, werden diese mit den Studierenden besprochen und anschliessend nochmals unter die Lupe genommen. «Wenn sich eine Studentin oder ein Student für den Beruf nicht eignet, ist ein Weiterstudieren nicht möglich.»

#### **Mehr Männer in den Lehrberuf**

Lucia Amberg würde es sehr begrüßen, wenn es mehr männliche Kindergarten- bzw. Primarlehrpersonen geben würde, damit die Kinder früh sowohl mit Männern als auch Frauen in Kontakt kommen und so ein möglichst breites Repertoire kennenlernen – in Bezug auf den Umgang miteinander (auch in Konfliktsituationen), auf die Art und Weise des Unterrichtens, die Prioritätensetzung, die Gestaltung von Ritualen, die Leistungserwartungen an die Kinder usw. «Wir sind keine geschlechtslose Gesellschaft, niemand kann sich den sozialen Zu-

schreibungen entziehen. Wo aber ein breites Handlungsrepertoire vorhanden ist, es gelebt, akzeptiert und toleriert wird, da wird allen Beteiligten – Männern und Frauen, Jungs und Mädchen – ermöglicht, die ganze Breite ihrer Potenziale auszuschöpfen.»

Aufgefallen ist Lucia Amberg, dass Männer oftmals etwas älter sind, wenn sie den Lehrberuf als eine für sie interessante Perspektive entdecken. Im Vorbereitungskurs für Quereinsteigende der PH Zug beträgt der Männeranteil bis zu 40%. Im Regelstudium lag der Männeranteil in den letzten zehn Jahren nie höher als 22%. Ab nächstem Studienjahr bietet die PH Zug neu ein Aufnahmeverfahren «sur Dossier» für über 30-Jährige an. Richtet sich dieses speziell an Männer? «Wir wollen mit diesem Angebot sowohl Frauen als auch Männer ansprechen», betont Lucia Amberg. «Für Frauen ist dieses Angebot interessant, weil es ihnen die Möglichkeit bietet, nach einer wegen der Familiengründung reduzierten Erwerbsarbeitszeit oder einer Familienpause mit einer Ausbildung zu starten und so wieder stärker auf den Beruf zu fokussieren.»

#### **Männeranteil hat sich erhöht**

Bei ihrer langjährigen Arbeit an der PH Zug hat sich für Lucia Amberg kein spezieller Typ Mann herauskristallisiert, der den Studiengang Kindergarten/Unterstufe belegt. «Es sind aber sicherlich Männer, die über ein gesundes Selbstvertrauen verfügen, da man sich als Mann mit dieser Berufswahl exponiert. Und es sind Menschen, die das grosse Potenzial dieser Stufe erkannt haben. Sie haben realisiert, dass man hier viel bewirken kann; je jünger die Kinder sind, desto stärker fällt die gezielte Förderung ins Gewicht.»

Im Jahr 2009 betrug der Männeranteil bei den Studierenden der PH Zug 12% und hat sich seit-her kontinuierlich auf 19% im Jahr 2013 erhöht. Hat der Beruf bei den Männern in letzter Zeit an Attraktivität gewonnen? «Ich denke schon», meint Lucia Amberg. «Bildung wird in der Gesellschaft heute als wichtiges Thema wahrgenommen und der Stellenwert der Schule hat sich deshalb erhöht. Der Lehrberuf bietet im Gegensatz zu früher mehr Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten. Man kann zum Beispiel Schulleiterin oder Schulleiter werden oder sich im Rahmen eines Masterstudiums an einer Hochschule weiterbilden.»

**Luc Ulmer,**  
**Leiter Kommunikation & Marketing**

# «Männliche Vorbilder für Mädchen genauso wichtig wie für Knaben»



Kevin Steinmann in seinem Klassenzimmer.

## Primarlehrer Kevin Steinmann

Der 26-jährige Kevin Steinmann wohnt in Baar und hat im Juni 2012 sein Studium an der PH Zug abgeschlossen. Seit August 2012 ist er im Schulhaus Kirchmatt Zug tätig. Aktuell unterrichtet er eine 6. Klasse.

Vor gut zwei Jahren hat Kevin Steinmann seine erste Stelle als Primarlehrer angetreten. Wie ist es, als junger Mann zu unterrichten? «Infonium» hat ihn gefragt.

### Kevin Steinmann, weshalb haben Sie sich für den Lehrberuf entschieden?

Meine Eltern haben mir ein positives Bild von diesem Beruf vermittelt; mein Vater ist als Berufsschullehrer tätig. Und ich habe gemerkt, dass ich gerne mit Kindern zusammenarbeite und Wissen weitergebe.

### Wie hat Ihr Umfeld darauf reagiert, als Sie Ihre Berufswahl kommuniziert haben?

Sowohl meine Familie als auch meine Kollegen gaben mir positive Feedbacks auf meine Berufswahl. «Ein guter, sicherer Job mit geregelten Arbeitszeiten und einem guten Lohn» sind zusammengefasst Rückmeldungen, die ich von meinem Umfeld erhalten habe.

### Im Kanton Zug sind von der Sekundarstufe I bis zum Kindergarten 22% aller Lehrpersonen Männer. Bei den Studierenden der PH Zug beträgt der Männeranteil 19%. Wie fühlt man sich als Mann unter zahlreichen Frauen?

An der PH Zug waren wir in meinem Studienjahrgang nur sieben Männer unter rund 90 Studierenden. Im Lehrerteam des Schulhauses Kirchmatt arbeiten 5 Männer und 17 Frauen. Für mich ist es kein Problem, wenn es viel mehr Frauen hat als Männer. Bei uns im Schulteam orientiere ich mich eher nach dem Alter als nach dem Geschlecht. Wenn es um die Unterrichtsplanung geht, arbeite ich sehr eng mit der Lehrerin der anderen 6. Klasse zusammen. Wenn ich ein allgemeines Anliegen habe, tausche ich mich gerne mit unserem Schulhausleiter aus, da er über sehr grosse Berufs- und Lebenserfahrung verfügt. Entscheidend ist für mich das ganze Team.

### Wenn Sie an Ihren Schulalltag denken: Ticken Sie als Mann anders als eine Frau oder spielt es keine Rolle, ob eine Frau oder ein Mann die Kinder unterrichtet?

Am wichtigsten ist, dass eine kompetente Lehrperson vor den Kindern steht. Die körperlichen Unterschiede zwischen Mann und Frau können einen gewissen Einfluss auf die Unterrichtstätigkeit haben. In der Regel haben Männer mehr Kraft. Im Werkunterricht oder im Turnen kann dies ein kleiner Vorteil sein. Männer haben auch eine lautere Stimme. Die Kinder verstum-

men deshalb in der Regel etwas schneller, wenn ein Mann die Stimme erhebt als bei einer Frau. Die Frauen haben dafür andere Stärken. Jede Lehrperson bringt seine persönlichen Interessen in den Unterricht mit ein. Es gibt Themen wie z. B. Fussball, für die sich eher Männer und Knaben interessieren. Die Knaben in meiner Klasse sprechen mit mir eher übers Gamen, die Mädchen von ihren Konzertbesuchen.

### Kinder brauchen Vorbilder. Ist es deshalb vor allem für die Knaben wichtig, einen Mann als Lehrperson zu haben?

Heute gibt es viele Kinder, deren Eltern getrennt leben. In der Regel wohnen die Kinder bei ihrer Mutter. Bei den Kindern, die ihren Vater nicht oft sehen, ist der Lehrer ein wichtiges männliches Vorbild. Ich habe bisher die Erfahrung gemacht, dass männliche Bezugspersonen für die Mädchen genauso wichtig sind wie für die Knaben. Wichtig finde ich, dass die Kinder auf ihrem schulischen Weg sowohl mit Männern als auch mit Frauen in Kontakt kommen. Denn für ihr zukünftiges Berufs- und Alltagsleben müssen sie lernen, mit beiden Geschlechtern umgehen zu können.

### Was denken Sie: Weshalb entscheiden sich wenig Männer für diesen Beruf?

Das ist schwierig zu sagen. Ich bin mit meiner Berufswahl sehr zufrieden. Vielleicht liegt es daran, dass viele Männer ihre Schulzeit nicht in so guter Erinnerung haben. Heute unterrichtet man aber ganz anders als früher. Grundsätzlich ist es wohl so, dass sich Frauen eher für soziale Themen bzw. pädagogische Berufe interessieren als Männer. Und vielleicht schrecken einige Männer auch die eher negativen Medienberichte ab. Der Lehrberuf hat in den letzten Jahren an Ansehen verloren, obwohl er immer anspruchsvoller wird. Positiv finde ich die Angebote für Quereinsteigende. Von meiner Zeit an der PH Zug weiss ich, dass der Männeranteil unter den Quereinsteigenden relativ gross ist.

### Die Fragen stellte Luc Ulmer, Leiter Kommunikation & Marketing

# Nur noch 17% Männer auf der Primarstufe

Auf der Primar- und Sekundarstufe I unterrichten immer weniger Männer. Im Kanton Zug ist in den letzten 10 Jahren der Männeranteil weniger stark zurückgegangen als in der gesamten Schweiz.

Das Amt für gemeindliche Schulen koordiniert im Kanton Zug die jährliche Datenerhebung der Bildungsinstitutionen der Stufen Kindergarten, Primar und Sekundar I.

In den letzten Jahren wurden die Erhebungen im Bildungsbereich auf kantonaler Ebene weiterentwickelt und durch das Bundesamt für Statistik modernisiert. Es gilt deshalb zu beachten, dass das Spektrum der erfassten Personalkategorien in den aufgeführten Schuljahren unterschiedlich definiert ist.

## Kindergartenstufe

Auf der Kindergartenstufe ist es schon seit Jahrzehnten üblich: Der Unterricht wird von Frauen erteilt. Im Vergleich der letzten 10 Jahre erkennt man, dass sich diese Zahlen nur unmerklich verändern. Während im Schuljahr 2003/04 zwei Männer und 162 Frauen im Kindergarten unterrichtet haben, waren es fünf Jahre später

drei Männer und 159 Frauen und weitere fünf Jahre später (Schuljahr 2013/14) noch ein Mann und 196 Frauen. Die Grundstufe, die eine Gemeinde führt, wird bei diesen Zahlen nicht mitgerechnet.

## Primarstufe

Die Geschlechterverteilung der Lehrpersonen der Primarstufe hat in den letzten 10 Jahren einen markanten Wechsel erfahren. Knapp 15% weniger Männer unterrichten auf der Primarstufe in diesem Zeitraum, währenddessen der Frauenanteil um 28% gestiegen ist. Während im Schuljahr 2003/04 die Männer noch rund ein Viertel (24%) der Lehrpersonen auf der Primarstufe stellten, war es im Schuljahr 2013/14 noch etwas mehr als ein Sechstel (17%). Die Feminisierung im Lehrberuf wird hier besonders deutlich.

## Sekundarstufe I

Auch auf der Sekundarstufe I hat sich das Bild in den letzten 10 Jahren verändert. Im Schuljahr 2003/04 hielten sich männliche (225, d. h. 49,7%) und weibliche (228, d. h. 50,3%) Lehrpersonen auf der Sekundarstufe I in etwa die Waage. Im Schuljahr 2013/14 stellen die Männer noch 45,6% des gesamten Lehrkörpers auf der Sekundarstufe I. Über die letzten 10 Jahre betrachtet, arbeiten insgesamt 84 männliche Lehrpersonen weniger auf der Oberstufe. Dies entspricht einer Reduktion des männlichen Lehrpersonals von 21,3%.

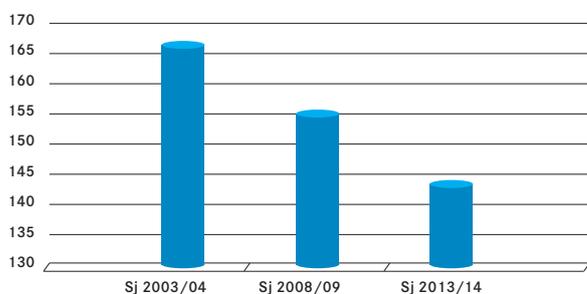


Abb. 1: Anzahl Männer pro Schuljahr auf der Primarstufe (gemeindliche Schulen)

Sj 2003/04: inklusive Personal für Logopädie, Legasthenie, Psychomotorik sowie Lehrpersonen der Heilpädagogischen Schule der Stadt Zug

Sj 2008/09: inklusive Personal für Logopädie, Legasthenie, Psychomotorik

Quelle: Kanton Zug, Amt für gemeindliche Schulen

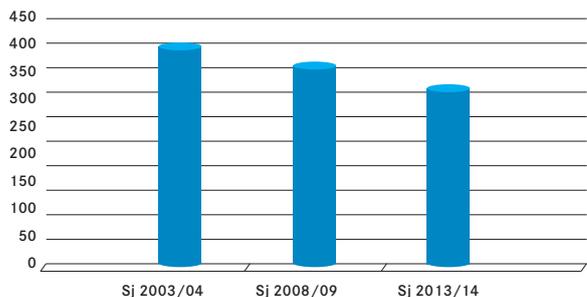


Abb. 2: Anzahl Männer pro Schuljahr auf der Sekundarstufe I (gemeindliche Schulen)

Sj 2003/04: inklusive Personal für Logopädie, Legasthenie, Psychomotorik sowie Lehrpersonen des Integrations-Brückenangebots und der Heilpädagogischen Schule der Stadt Zug

Sj 2008/09: inklusive Personal für Logopädie, Legasthenie, Psychomotorik

Quelle: Kanton Zug, Amt für gemeindliche Schulen

## Zug holt auf

Auf der Kindergarten-/Eingangsstufe unterrichten heute in der Schweiz mehr Männer als noch vor zehn Jahren (2003: 1%; 2008: 4,0%; 2013: 4,2%). Auf der Primar- und Sekundarstufe I nahm der Männeranteil in einem mit dem Kanton Zug vergleichbaren Masse ab. Auf der Primarstufe sank er von 29,3% (2003) auf 20,3% (2008) bzw. auf 17,7% (2013). Auf der Sekundarstufe I reduzierte sich der Männeranteil in 10 Jahren um 13,7% (2003: 59,6%; 2008: 49%; 2013: 45,9%). Insgesamt hat der Männeranteil im Kanton Zug in den letzten 10 Jahren weniger stark abgenommen als in der gesamten Schweiz und liegt nun nur noch leicht unter dem schweizerischen Durchschnitt.

**Markus Kunz, Leiter Abteilung Schulaufsicht;  
Edith Illi, Statistikverantwortliche des Amts  
für gemeindliche Schulen**

# «Es fehlen die Lehrer»

Seit 5 ½ Jahren leitet Jacqueline Hofer die Schule Beinwil/Freiamt (AG). Haben Männer gewisse Vorteile, wenn sie sich bei ihr auf eine offene Stelle bewerben? «Infonium» hat nachgefragt.

## Schule Beinwil Freiamt (AG)

Die Schule Beinwil/Freiamt (AG) führt zwei Kindergärten, zwei Klassen auf der Unterstufe und zwei Klassen auf der Mittelstufe. Sie ist eine Kooperationschule der PH Zug. Seit mehreren Jahren können dort Studierende der PH Zug berufspraktische Erfahrungen sammeln.

[www.schule-beinwil.ch](http://www.schule-beinwil.ch)

## Wie viele Männer arbeiten momentan an Ihrer Schule?

An der Schule Beinwil/Freiamt (AG) unterrichten aktuell zwölf Frauen und kein Mann. Wir sind bereits seit mehreren Jahren ein reines Frauenteam. Im letzten Jahr hat sich ein Mann auf eine offene Stelle beworben. Wir hätten ihn gerne eingestellt. Leider hat er sich für eine andere Schule entschieden. Die Auswahl an männlichen Kandidaten ist in der Regel nicht sehr gross. Ich wünschte mir, dass in Zukunft mehr Männer an den Pädagogischen Hochschulen ausgebildet werden.

## Haben Männer bei einer Stellenbewerbung an Ihrer Schule gewisse Vorteile?

Sowohl bei der Schulpflege als auch bei mir ist der Wunsch da, dass beide Geschlechter im Team vertreten sind. Insofern hat ein Mann einen gewissen Bonus bzw. bei zwei gleich guten Bewerbungen würden wir den Mann einstellen. An erster Stelle steht aber immer die Qualifikation. An unserer Schule haben wir das altersdurchmischte Lernen (AdL) eingeführt. Uns ist es wichtig, dass eine Lehrperson bereits Erfahrungen mit dieser Unterrichtsform gesammelt bzw. in ihrer Ausbildung vermittelt bekommen

hat und in dieser Form unterrichten möchte. Vor zwei Jahren haben sich zwei Männer beworben, die aber beide aufgrund ihrer Qualifikationen für uns nicht infrage kamen.

## Weshalb wünschen Sie sich einen Mann im Team?

Wir sind zwar ein sehr gut eingespieltes und erfolgreiches Frauenteam. Insbesondere für die Buben würde eine männliche Lehrperson aber eine wichtige Vorbildfunktion einnehmen. Für gewisse Aufgaben wie z.B. bei einem Klassenlager oder auf einer Schulreise wären wir zudem manchmal froh, einen Mann im Team zu haben. Wir haben das Glück, dass wir dann auf unseren Schulhauswart zählen können.

## Wie sieht der Männeranteil in Ihrer Region bei den Leitungspersonen aus?

Ich kann auf keine genaue Statistik zugreifen. Wenn ich aber an die Vernetzungstreffen der Schulleiterinnen und Schulleiter des Freiamts denke, dann ist die Durchmischung der Geschlechter auf dieser Ebene ziemlich ausgeglichen. Seit im Freiamt die Schulleitungsfunktion eingeführt wurde, ist der Männer- und Frauenanteil konstant auf diesem ausgeglichenen Niveau.

## Die Fragen stellte Luc Ulmer, Leiter Kommunikation & Marketing



Männliche Lehrperson – wichtige Vorbildfunktion für die Buben.

# Männer und Jungs für den Lehrberuf begeistern

Die PH Zug engagiert sich seit mehreren Jahren in Projekten, die zu einem ausgewogeneren Verhältnis von Männern und Frauen im Lehrberuf führen sollen.

Männliche Studenten sind an den Pädagogischen Hochschulen stark untervertreten. «Das finde ich schade», meint Katarina Farkas, Deutschdozentin und Beauftragte für Diversity an der PH Zug. «Es tut allen Akteuren im Schulfeld gut – Behörden, Eltern, Teammitgliedern, Schülerinnen und Schülern –, wenn dort Frauen und Männer tätig sind.» Darum hat sie sich beim Aufbau der Strukturen des Projekts «Mehr Männer an die Primarschule» (siehe S. 9) stark engagiert.

## Chancengleichheit an den Hochschulen

Die Koordinationsgruppe Chancengleichheit von swissuniversities vereint ein Gremium von Expertinnen und Experten aus dem Betätigungsfeld der Chancengleichheit in den Hochschulen (Universität, ETH, Fachhochschule sowie Pädagogische Hochschule). Die Pädagogischen Hochschulen werden vertreten von Susanne Burren von der PH FHNW. Katarina Farkas, Beauftragte für Diversity der PH Zug, ist Mitglied der Koordinationsgruppe aller Gender- bzw. Diversity-Beauftragten der Pädagogischen Hochschulen, die von Susanne Burren geleitet wird.

[www.swissuniversities.ch](http://www.swissuniversities.ch)

Ebenfalls eine aktive Rolle nahm sie beim vom Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) geförderten Projekt «Mehr Männer in pädagogische und soziale Berufe» ein. Sie leitete dort ein Teilprojekt, das sie zusammen mit Studenten der PH Zug umsetzte. «Am besten können Studenten einschätzen, was junge Männer von einem Studium an einer PH bzw. vom Lehrberuf erwarten», erklärt Katarina Farkas die Kernidee ihres Projekts. Fünf Studenten der PH Zug konnte sie gewinnen, Ideen zu entwickeln bzw. bei dessen Umsetzung mitzuwirken.

## Imagekampagne für den Lehrberuf

Eine Idee der Studentengruppe war es, möglichst vielen jungen Männern die Attraktivität des Lehrberufs näherzubringen. Dies wollten sie erreichen, indem sie aufzeigten, dass Lehrermenschen wie du und ich sind und keine «Spieser». Einige Studenten liessen sich bei der Ausübung ihrer Hobbys wie zum Beispiel Skateboard fahren oder Gitarre spielen fotografieren und zeigten so, dass zukünftige Lehrer «coole» Typen sind. Aus den Bildern entstanden Plakate und Postkarten, die an der Kantonsschule Zug, der Fachmittelschule Zug und beim S-B-A Schulisches-Brücken-Angebot Zug aufgehängt bzw. aufgelegt wurden. An mehreren Tagen waren die Studenten an diesen Schulen präsent und verteilten Postkarten und Give Aways. So kamen sie mit jungen Männern ins Gespräch und brachten ihnen auf positive Art und Weise den Lehrberuf näher. Dieselbe Aktion führten die Studenten auch am Lieder- & Kulturfest von Jungwacht/Blauring durch.

Das Medienecho auf die durchgeführte Kampagne war riesig. Unter anderem berichteten 20 Minuten, Blick am Abend, Schweizer Radio SRF



Studenten der PH Zug werben an der Kantonsschule Zug für den Lehrberuf.

und die Neue Zuger Zeitung über das Engagement der Studenten. Aufgrund des grossen Erfolgs gab es im Jahr 2013 eine Folgekampagne, die ebenfalls auf grossen Anklang stiess. Alle Studenten, die bei der zweiten Kampagne mitwirkten, sind als Quereinsteiger in das Studium an der PH Zug eingestiegen bzw. hatten bereits eine Berufslehre erfolgreich abgeschlossen. Für sie war deshalb rasch klar, dass die neue Kampagne sich an mögliche Berufsumsteiger richten soll (siehe [www.werde-lehrer.ch](http://www.werde-lehrer.ch)).

## Im «Café Philo» mit Frauen ins Gespräch kommen

Im Rahmen eines zweiten Projekts sollten sich auch die Studentinnen der PH Zug zum Thema «Gender und Lehrberuf» äussern. Zu diesem Zweck wurde das «Café Philo» geschaffen, in dem sich Studierende und Dozierende austauschen konnten. Die Studierenden diskutierten über Fragen wie «Was können männliche/weibliche Lehrpersonen besser als weibliche/männliche?». Oder «Was sollten die Frauen/Männer an der PH ändern, damit ich mich als Mann/Frau wohler fühle?». Die eingegangenen Rückmeldungen wurden von der Projektgruppe ausgewertet und daraus Empfehlungen abgeleitet.

## Nationaler Zukunftstag

Damit Mädchen und Jungen der 5. bis 7. Klasse losgelöst von starren Geschlechterbildern Arbeitsfelder kennenlernen können, wurde der nationale Zukunftstag ins Leben gerufen. Die PH Zug macht seit einigen Jahren im Projekt «Abenteuer Schule geben» mit. Zehn Knaben kommen jeweils an die PH Zug und entdecken den Lehrberuf von einer anderen Seite. Am Morgen bereiten die Knaben jeweils etwas vor, das sie am Nachmittag den anderen Kindern präsentieren. «Die Jungs merken, dass es gar nicht so einfach ist, vor andere Kinder hinzustehen und etwas in verständlichen Worten zu erklären», meint Projektleiterin Ruth Bühlmann. «Ziel unseres Angebots ist es, den Buben aufzuzeigen, dass der Lehrberuf interessant, aber auch anspruchsvoll ist. Und wir versuchen, bei ihnen die Freude an diesem vielseitigen Beruf zu wecken.»

**Luc Ulmer,**  
Leiter Kommunikation & Marketing

# Männer an die Primarschule – aus einem Projekt wird ein Verein

Der Verein «Männer an die Primarschule» (MaP) verfolgt das Ziel, dass sich Bildungsinstitutionen, Berufsverbände und Behörden gemeinsam für einen höheren Männeranteil an den Primarschulen engagieren.

## Vorstand Trägerverein MaP

### Im neu gewählten Vorstand wirken mit:

- Ron Halbright, Vorstandsmitglied NWSB, NCBI Schweiz (Co-Präsident)
- Christa Kappler, PH Zürich, Abt. Forschung und Entwicklung (Co-Präsidentin)
- Monika Pätzmann, Generalsekretärin PH Bern (Aktuarin)
- Thomas Beyeler Moser, Genderexperte (Kassier)
- Albert Arnold, Mitglied Geschäftsleitung VS LCH
- Elke-Nicole Kappus, PH Luzern, Austauschgremium der PH-Gleichstellungsbeauftragten
- Rosmarie Quadranti-Stahel, Nationalrätin BDP, Schulpräsidentin Volketswil, Mitglied Schulbehördenverband Kanton Zürich
- Bruno Rupp, Mitglied Geschäftsleitung LCH und Vize-Präsident LEBE

Männer werden an Primarschulen immer seltener.



Der Männeranteil an den Primarschulen sank 1964 unter 50% und lag 1993/94 noch bei 32,3%. Seither hat sich der Anteil der Männer in der Primarschule kontinuierlich verringert und sank von 21,4% (2003/04) auf 18,9% (2010/11), in der Vorschule/Eingangsstufe von 5,2% (2004) auf 3,9% (2010/11). Das ist gleichstellungs- und bildungspolitisch kritisch.

Das Netzwerk Schulische Bubenarbeit NWSB hat 2013/14 gemeinsam mit Pädagogischen Hochschulen und Lehrerverbänden ein Vorprojekt durchgeführt – finanziert durch das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG). Es klärte, welche Massnahmen, Produkte, Wissensmanagement und strukturelle Entwicklungen hilfreich sein könnten, um den Männeranteil in der Primarschule zu erhöhen. Neben dem Dachverband Schweizer Lehrerinnen und Lehrer (LCH) haben sich die PH Zürich, PH Bern, PH FHNW, PH Graubünden, PH Fribourg, PH Luzern, PH Schaffhausen und PH Zug aktiv in diesem Projekt engagiert.

Am 5. September 2014 wurde der neue Trägerverein «Männer an die Primarschule» (MaP) gegründet, in dem sich verschiedene Akteure aus Pädagogischen Hochschulen, Lehrerverbänden und Fach- und Bildungspolitik vernetzen und engagieren, die den Männeranteil in der Primarschule beeinflussen wollen. Der Verein betreibt eine Koordinationsstelle, die ihrerseits in ein Fachnetzwerk eingebunden ist. Vereinsmitglied können alle Interessierten (natürliche und juristische Personen) werden, die den Vereinszweck unterstützen.

### Vier Teilprojekte erarbeiten

Aktuell erarbeitet der Verein vier Teilprojekte, die ab 2015 im Rahmen eines Hauptprojekts realisiert werden sollen. Diese sind als Ergebnis eines Rechercheberichts der PH Zürich (Dr. Christa Kappler) entstanden und knüpfen an nationalen und internationalen «good practices» an. Die Umsetzung der vier im Folgenden kurz skizzierten Teilprojekte könnte nach der Genehmigung durch das EBG ab ca. Sommer 2015 erfolgen.

- **Einblicke in den Berufsalltag des Primarlehrers:** Dezentral durchgeführte, aber gemeinsam beworbene Schnuppergelegenheiten ermöglichen jungen Männern niederschwellig einen praktischen Einblick in Ausbildung und Berufsalltag des Primarlehrers. Das Projekt richtet sich an Jungen und männliche Jugendliche vor der Berufswahl (Sekundarstufe I mit höheren Anforderungen), Gymnasiasten, Berufsmaturanden (insbesondere sozialer gesundheitlicher Richtung) sowie Leiter aus Jugendverbänden (Pfadfinder, CEVI usw.), Zivildienstleistende und Trainer in Sportvereinen.

- **Umsteiger, einsteigen!** Schnupperprojekte für «gestandene Berufsmänner» zwischen 30 und 45 Jahren gestatten Einblicke in den Berufsalltag des Primarlehrers und erlauben dadurch eine realistische Einschätzung möglicher beruflicher Veränderungswünsche.

- **MENTor:** Männliche Lehrkräfte begleiten männliche PH-Studierende mit dem Ziel, die Hürde für den Eintritt in die Ausbildung zu senken resp. die Hürde für den Studienabbruch zu erhöhen und den Übergang in den Berufsalltag gelingend zu gestalten. In regelmässigen Veranstaltungen erhalten angehende und praktizierende männliche Lehrer die Gelegenheit, sich über ihre spezifische Situation als Geschlechtsminderheit (in der Lehrerausbildung und als Primarlehrer) auszutauschen.

- **Workshop zu Männer und Primarschule: professionelle Genderkompetenz:** Ein Fortbildungsangebot zum Thema gendersensible Beratung im Übergang zwischen Schule und Beruf sensibilisiert Gymnasiallehrer/innen, Mittelschullehrer/innen und Studienberater/innen für Fragen der geschlechts(un)typischen Berufswahl.

### Weitere Infos:

[www.maenner-an-die-primarschule.ch](http://www.maenner-an-die-primarschule.ch)

**Beat Ramseier, Koordinationsstellenleiter MaP a. i. (Geschäftsleiter Netzwerk Schulische Bubenarbeit NWSB)**

# 130 Lehrpersonen bilden sich weiter

Wie sollen Aufgaben gestellt werden, damit sie für alle Schülerinnen und Schüler herausfordernd sind bzw. ihre Neugierde wecken? Dieser Frage ging eine fachdidaktische Tagung der PH Zug nach.

## Weiterführende Literatur

Auf folgender Webseite ist eine Literaturliste zum Thema «Gut gestaltete Aufgaben» aufgeschaltet:  
[weiterbildung.phzg.ch](http://weiterbildung.phzg.ch) ▶ Angebote Weiterbildung ▶ Weiterbildungskurse ▶ Fokus Fachdidaktik

Rund 130 Lehrpersonen aus unterschiedlichen Stufen gingen an der Pädagogischen Hochschule Zug (PH Zug) einen Tag lang der Frage nach, wie gut gestaltete Aufgaben in den Fachbereichen Musik, Bildnerisches Gestalten, Technisches und Textiles Gestalten den Lernprozess der Schüler/innen wirkungsvoll unterstützen können.

## Bedeutsam, relevant, authentisch

Prof. Dr. Markus Roos, Co-Fachschaftsleiter Bildungs- und Sozialwissenschaften PH Zug, zeigte in seinem Einstiegsreferat auf, welche Bestandteile gute Aufgaben aufweisen: «Gute Aufgaben umfassen fachlich bedeutsame Inhalte, einen gesellschaftlich relevanten Inhalt, repräsentieren authentische Situationen und überschreiten bekannte Inhalte bzw. Methoden.»

## Gedankenstütze für Aufgabenstellungen

Aus der Perspektive der Lehrenden: Die, der Lehrende...	Gute Aufgaben...	Aus der Perspektive der Lernenden: Die, der Lernende...
... stützt die Aufgabe auf den Lehrplan ab und ermöglicht den Kindern und Jugendlichen die Auseinandersetzung mit Themen und Anforderungen aus ihrer Lebenswelt, um sie in ihrer Entwicklung weiterzubringen.	... knüpfen an und entwickeln.	... kann an Bekanntes anknüpfen und Neues lernen.
... definiert für sich den Ausgangs- und den zu erwartenden Zielzustand und formuliert die Aufgabe dem Zweck entsprechend (Lern- oder Leistungsaufgabe) offener oder geschlossen.	... deklarieren ihre Funktion.	... kann die Aufgabe einordnen. ... kennt die Erwartungen und Zielsetzungen, die mit der Aufgabe verbunden sind.
... berücksichtigt die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen. ... löst mit der Aufgabe einen Problemlöseprozess aus, bei welchem individuelle Lösungen möglich sind. ... steckt möglichen Raum ab.	... steuern und lenken.	... wird angeregt, durch forschendes Lernen individuelle Lösungen zu suchen. ... kann selbstständig oder nach Rückfrage Anpassungen hinsichtlich Schwierigkeitsgrad, Anforderung, Umfang usw. vornehmen.
... beschreibt Anforderungen in Form von Kriterien, die sich auf wichtige Aspekte des Lernprozesses und des Endproduktes beziehen.	... sind nachvollziehbar und überprüfbar.	... erhält Selbstkontrollmöglichkeiten und wird in die Beurteilung miteinbezogen (Selbstbeurteilung, Peerbeurteilung).
... erklärt die wesentlichen Aspekte des Vorhabens und definiert Anforderungen, die sich auf den Zielzustand beziehen.	... informieren über das Wesentliche.	... entwickelt eine Vorstellung und kann sich ein Bild machen. ... kann unbekannte Begriffe vorgängig klären.
... richtet die Aufgabenstellung direkt an die Schülerinnen und Schüler, Mädchen und Buben. ... formuliert die Aufgabe in einfachen Sätzen und motivierend.	... sind verständlich formuliert.	... fühlt sich direkt angesprochen. ... versteht die Aufgabe sprachlich.

Karin Zehnder leitete den Workshop «Gute Aufgaben im Technischen und Textilen Gestalten».



## Gute Aufgabenstellungen wichtig für den Unterricht

In verschiedenen Workshops vertieften sich die teilnehmenden Lehrpersonen mit gut gestalteten Aufgaben in den Fächern Musik, Bildnerisches Gestalten, Technisches und Textiles Gestalten. Für Armin Wyrsh, Musikdozent an der PH Schwyz, bedeutet eine gute Aufgabenstellung, wenn nicht nur die Lehrperson ins Schwitzen kommt bzw. aktiv ist, sondern auch die Schülerinnen und Schüler.

Am runden Tisch zum Tagungsthema diskutierten Lehrpersonen darüber, welchen Stellenwert gute Aufgaben im Unterricht haben. Man war sich einig, dass sie eine zentrale Rolle einnehmen, es daneben aber noch weitere wichtige Komponenten gibt. «Beispielsweise ist die Persönlichkeit einer Lehrperson genauso wichtig», brachte es eine Teilnehmerin auf den Punkt.

## Zentralschweizer Weiterbildung

Organisiert wurde die Tagung «Fokus Fachdidaktik» vom Leistungsbereich Weiterbildung & Beratung der PH Zug im Auftrag der Weiterbildung Zentralschweiz (PH Luzern, PH Schwyz, Weiterbildungen Nidwalden, Obwalden, Uri).

Mehr Infos: [weiterbildung.phzg.ch](http://weiterbildung.phzg.ch)

Luc Ulmer,  
Leiter Kommunikation & Marketing

## Literatur

Dadaczynski, K. (2012). Die Rolle der Schulleitung in der gesunden Schule. In: DAK-Gesundheit & Unfallkasse NRW (Hrsg.). *Handbuch Lehrer\*innen-Gesundheit. Impulse für die Entwicklung guter gesunder Schulen*. Köln, Deutschland: Carl Link.

Döbrich, P., Huck, W., & Roth, S. (1995). *Zur Belastung von Schulleiterinnen und Schulleitern*. Frankfurt a.M., Deutschland: Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung.

Friedman, I.A. (2002). Burnout in school principals: role related antecedents. *Social Psychology of Education*, 5(3), 229–251.

Huber, S. G., Wolfgramm, C. & Kilic, S. (2013). *Schulleitungsstudie 2011/2012 in Deutschland, Österreich, Liechtenstein und der Schweiz: Vorlieben und Belastungen im Schulleitungshandeln*. Zug: IBB, PH Zug.

Phillips, S. J., Sen, D., & McNamee, R. (2007). Prevalence and causes of self-reported work-related stress in head teachers. *Occupational Medicine*, 57, 367-376.

Torelli, J. A., & Gmelch, W. H. (1992, April). *Occupational stress and burnout in educational administration*. Paper präsentiert im Rahmen der Tagung der American Educational Research Association (AERA) vom 7.-11. April 2006 in San Francisco, USA.

Welch, I. D., Meideros, D. C., & Tate, G. A. (1982). *Beyond burnout*. Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall.

Wiederkehr, R. (1998). *Belastung von Schulleiterinnen und Schulleitern. Studie im Auftrag der Vereinigung Schulleitungsbeauftragter Schweiz*. Bern, Schweiz: Universität Bern, Institut für Pädagogik.

# Was bedingt Unzufriedenheit und hohe Belastung bei Schulleitungen?

Schulleiterinnen und Schulleiter sind aufgrund der veränderten gesellschaftlichen Erwartungen sowie komplexeren Aufgabenspektren grossen Anforderungen ausgesetzt.

Zur Belastung und Beanspruchung sowie auch zum gesundheitlichen Zustand von Schulleiterinnen und Schulleitern liegen bislang relativ wenige empirische Befunde vor (Döbrich, Huck & Roth, 1995; Dadaczynski, 2012), allerdings zeigten bereits einzelne ältere Studien ein hohes Belastungsempfinden (Welch, Meideros & Tate, 1982; Wiederkehr, 1998). Es stellt sich die Frage, welches die zentralen Faktoren sind, die zu diesem hohen Belastungsempfinden führen. Hierzu gibt es aus der bisherigen Literatur Hinweise auf eine Vielzahl von möglichen Prädiktoren, wobei grundsätzlich zwischen organisationalen, sozialen und personalen Faktoren unterschieden werden kann. Als bedeutendste organisationale Belastungsfaktoren wurden in früheren Studien die eigene Rolle bzw. mangelnde Rollenklarheit und Rollenkonflikte innerhalb der Organisation sowie die Struktur der Organisation identifiziert (Friedman, 2002). Zu den sozialen Belastungsfaktoren gehören die Beziehungen zu Arbeitskollegen und Vorgesetzten und das Arbeitsklima (ebd.). Dies beinhaltet die Zusammenarbeit mit den Lehrkräften (Phillips, Sen & McNamee, 2007) sowie auch die Vermittlungsposition zwischen Kollegium und Behörden (Wiederkehr, 1998). Den wohl grössten Einfluss auf Burnout weist Stress als personale Komponente auf (Torelli & Gmelch, 1992), wobei nicht geklärt ist, wodurch dieser Stress wiederum ausgelöst wird.

In der Schulleitungsstudie DACH des IBB (Huber, Wolfgramm & Kilic, 2013) wurden Strukturgleichungsmodelle berechnet, um zu klären, wie stark die einzelnen erhobenen organisationalen, sozialen und personalen Faktoren zum Belastungserleben und zur Arbeitszufriedenheit beitragen. Welche der einzelnen Belastungen wie stark zur Erklärung des Belastungserlebens und der Arbeitszufriedenheit beitragen, zeigt sich in den standardisierten Regressionskoeffizienten: Diese reichen von -1 bis +1, wobei ein Wert von 0 bedeuten würde, dass kein Zusammenhang zwischen beiden Merkmalen vorhanden ist. Im präsentierten Modell wurden alle Prädiktoren ohne signifikante Zusammenhänge mit einer der abhängigen Variablen aus dem Modell entfernt. Aus diesem Grund sind Variablen wie das Alter und das Geschlecht der Schulleiterinnen und Schulleiter oder auch ihre Unterrichtsverpflichtung im abgebildeten Modell nicht enthalten.

Das berechnete Modell (Abbildung) zeigt, dass die stärksten Bedingungsfaktoren für das Belastungserleben individuelle Faktoren sind, nämlich die persönliche Einsatzbereitschaft und Stressresistenz. Eine hohe Stressresistenz sagt ein geringeres Belastungserleben voraus, eine hohe Einsatzbereitschaft hängt mit einem stärkeren Belastungserleben zusammen. Interessanterweise führt eine hohe Einsatzbereitschaft gleichzeitig zu einer höheren Arbeitszufriedenheit. Auch soziale Faktoren wie ein gutes Arbeitsklima, mehr aber noch eine stark ausgeprägte soziale Unterstützung im Kollegium, führen zu einem geringeren Belastungserleben sowie zur höheren Arbeitszufriedenheit. Von den erfassten institutionellen Faktoren vermag nur die räumliche Ausstattung in diesem Modell das Belastungserleben mit zu erklären: Eine schlechte räumliche Ausstattung führt zu einem höheren Belastungserleben.

Der Anteil aufgeklärter Varianz beträgt für das Belastungserleben 49% und für die Arbeitszufriedenheit 61%. Das bedeutet, dass die Unterschiede zwischen den einzelnen Schulleiterinnen und Schulleitern in deren Belastungserleben zu knapp 50% durch die im Modell abgebildeten Variablen erklärt werden können.

Mehr Infos:

[www.Bildungsmanagement.net/TABS](http://www.Bildungsmanagement.net/TABS)

Stephan G. Huber, Leiter IBB

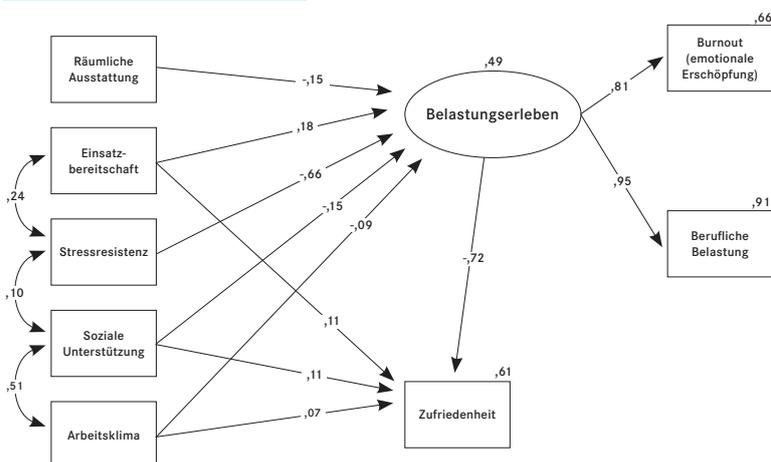


Abbildung: Pfadmodell der Prädiktoren von Arbeitszufriedenheit, beruflicher Belastung und emotionaler Erschöpfung; Fit-Indizes:  $\chi^2/df = 1,23$ ,  $p = ,25$ ; CFI = ,99; RMSEA = 0,02

# Evaluationen von 24 Bildungsprojekten ausgewertet

IZB und IBB haben von der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit den Auftrag erhalten, die Qualität von bisher durchgeführten Evaluationen zu analysieren und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Im Herbst 2013 bewarben sich das Institut für internationale Zusammenarbeit in Bildungsfragen IZB und das Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie IBB erfolgreich gemeinsam bei der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH um die Durchführung einer Querschnittsauswertung im Sektor Bildung, die eine Meta-Evaluation und eine Synthese beinhaltet. In der Meta-Evaluation ging es darum, die methodische Qualität der Evaluationen und darauf aufbauend die Belastbarkeit der Evaluationsergebnisse zu bewerten. Die Synthese beinhaltet eine inhaltliche Analyse der Ergebnisse aller als qualitativ gut befundenen Evaluationen mit dem Ziel, Erfolgs- und Misserfolgskriterien zu identifizieren und Handlungsempfehlungen für die GIZ abzuleiten.

Die Datengrundlage bildeten zehn unabhängige und zwei dezentrale Evaluationen abgeschlossener Projekte sowie zwölf Zwischenevaluationen noch laufender Projekte. Evaluiert wurden unterschiedliche Bildungsprojekte aus über 15 Ländern in Afrika, Lateinamerika und Südostasien. Zudem unterschieden sich die Evaluationen auch bezüglich Inhalt, Umfang, Art der Evaluierung, Sprache und Vorgehensweise.

## Methodik der Meta-Evaluation

Mit der Auftragserteilung erhielten die zwei Forschungsinstitute IBB und IZB von der GIZ eine Reihe von Fragen, welche die Querschnittsanalyse beantworten sollte. So interessierte die GIZ in Bezug auf die Meta-Evaluation z.B.

- inwieweit die in den Evaluationen verwendeten Wirkungsmodelle schlüssig und die Wirkungsebenen vergleichbar waren;
- inwieweit die Evaluationsergebnisse auf verlässlichen Primär- und Sekundärdaten basierten;
- ob das methodische Vorgehen transparent dargestellt wurde und Design und Datenerhebung adäquat auf den Untersuchungsgegenstand zugeschnitten waren.

Für die Meta-Evaluation wurden aus den Fragen Indikatoren abgeleitet bzw. die Fragen in möglichst eindeutig beantwortbare Einzelaspekte zerlegt. So wurde beispielsweise die Frage, ob

die methodische Vorgehensweise transparent dargestellt wurde, in drei überprüfbare Gesichtspunkte unterteilt: Wurden die Arbeitsschritte beschrieben? Sind Daten und Angaben vollständig vorhanden? Wurde die Methodenauswahl begründet?

## Für jedes Bewertungskriterium Rating erstellt

Für jedes Bewertungskriterium wurde ein Rating basierend auf Punkte-Skalen erstellt. Zur Visualisierung der Bewertungen wurde ein Ampelsystem eingesetzt. So wurden Stärken und Schwächen der Evaluationen wie auch Stärken und Schwächen der Erfüllung einzelner Kriterien über die Evaluationen hinweg rasch ersichtlich.

Alle Evaluationen, deren methodische Qualität in der Meta-Evaluation als ausreichend bewertet werden konnte, wurden in die Synthese einbezogen. Diese enthielt die wichtigsten Erkenntnisse aus allen Evaluationen. Sie stellte somit eine stark verdichtete Zusammenfassung dar. Im Rahmen der Synthese sollten diese Evaluationen im Wesentlichen hinsichtlich der folgenden Aspekte analysiert werden:

- Wie stellt sich der Erfolg der evaluierten Bildungsprojekte gemäss der OECD-DAC<sup>1</sup>-Evaluationskriterien (Relevanz, Effektivität, Impact, Effizienz, Nachhaltigkeit) dar und welche Schlüsse lassen sich daraus für den Sektor Bildung ziehen?
- Lassen sich aus den Evaluationen verallgemeinerbare Erfolgs- und Misserfolgskriterien in Bezug auf fachliche Aspekte und in Bezug auf das Projektmanagement ableiten?
- Gibt es besonders erfolgsversprechende methodische Ansätze, die für die Planung und Durchführung von Grundbildungsprojekten relevant sind?
- Welche Rückschlüsse lassen sich aus den Analysen zu diesen Themen im Bereich Grundbildung ziehen?
- Welche Aussagen können aufgrund der Evaluationsergebnisse zum übergreifenden Fragenverständnis von Bildungsqualität gemacht werden?

Zu diesen Aspekten wurden aus den untersuchten Evaluationen zentrale Textelemente gesucht und unter diversen thematischen Aspekten sortiert (codiert). Ziel der Synthese war es, zu diesen Aspekten evaluationsübergreifende Erkenntnisse möglichst aussagekräftig und anschaulich zu aggregieren, um schlussendlich zu praxisnahen Empfehlungen zu gelangen.

## Viel Know-how am IBB und IZB

Die GIZ hatte sich für das IBB und IZB entschieden, weil sich die Arbeitsschwerpunkte und Kernkompetenzen der zwei Institute der PH Zug so ergänzen, dass sowohl die erforderlichen ausgeprägten Kompetenzen auf dem Gebiet der Evaluation als auch tiefgehende fachliche Kompetenzen im Bereich Bildung in der internationalen Zusammenarbeit ausgewiesen werden konnten. Das IZB verfügt über einen grossen Erfahrungsschatz auf dem Gebiet der Entwicklungszusammenarbeit im Bildungsbereich und das IBB im Bereich Evaluation in Bildungskontexten. Neben der Arbeit an eigenen Forschungsprojekten sind die zwei Institute immer wieder auch im Auftrag von Regierungen und Institutionen tätig.

Mehr Infos: [ibb.phzg.ch](http://ibb.phzg.ch) und [izb.phzg.ch](http://izb.phzg.ch)

### Positive Ergebnisse der Meta-Evaluation

Die Ergebnisse der Meta-Evaluation der unabhängigen und dezentralen Evaluationen fielen positiv aus: In allen Bewertungskriterien wurden mindestens ausreichende Ergebnisse erzielt. Gut bewertet wurden besonders die methodische Transparenz, die verwendeten Datenbanken sowie die Empfehlungen. Bei den Zwischenevaluationen zeigte sich ein gemischteres Bild. Bei der angemessenen Verwendung von Wirkungsketten sowie im Bereich der methodischen Transparenz wurden Spielräume der Verbesserung festgestellt. Drei Zwischenevaluationen konnten aufgrund methodischer Mängel nicht in die Synthese einbezogen werden.

### In allen Vorhaben Lehreraus- und -weiterbildung gestärkt

Die Synthese enthielt eine Fülle von Erkenntnissen, zum Beispiel zur Gestaltung der Kooperationsbeziehungen oder zum Verständnis von Bildungsqualität in verschiedenen Projekten. In allen Grundbildungsvorhaben wurden Massnahmen zur Stärkung der Lehreraus- und -weiterbildung umgesetzt. Es ging dabei in der Regel um die Verbesserung der fachlichen und der methodisch-didaktischen Kompetenzen der Lehrkräfte. Die Entwicklung und Verteilung von neuen Lehr- und Lernmaterialien sowie von Unterrichtsmaterialien waren weitere wichtige Massnahmen – im Idealfall wurde beides kombiniert. So wurde versucht sicherzustellen, dass Lehrkräfte diese Materialien anwenden konnten und dies im Unterricht auch taten.

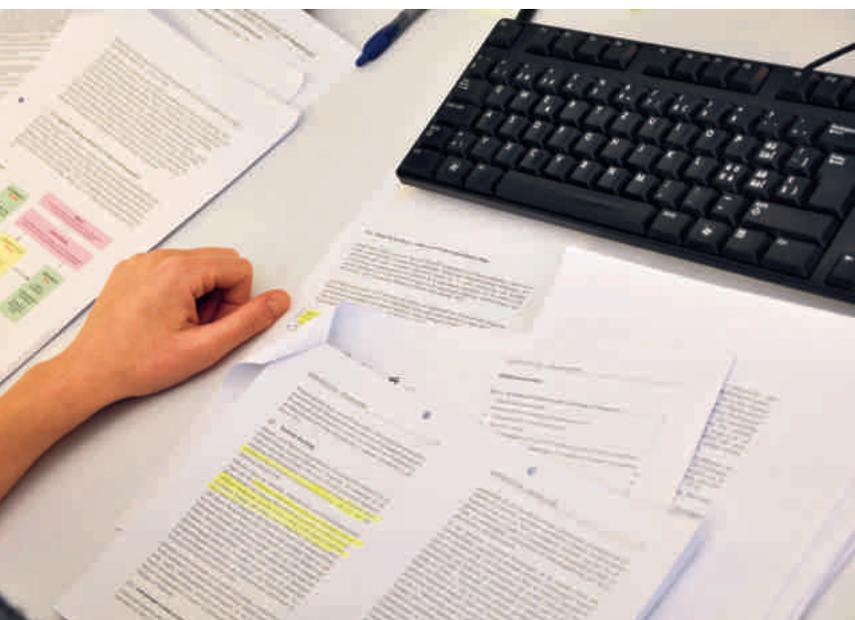
Grundsätzlich vielversprechend erwies sich, auf verschiedenen Ebenen anzusetzen, doch selbst dies war kein Garant für Erfolg. So vermochten inhaltlich verbesserte Unterrichtsmaterialien und die Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften in Pakistan keinen schülerzentrierteren Unterricht zu bewirken. Neben einem zu geringen Vorbildungsniveau der Lehrkräfte behinderten Rahmenbedingungen wie eine schlechte Infrastruktur und zu wenig des verbesserten Unterrichtsmaterials in oft schlechter Druckqualität die Umsetzung. Gute Ergebnisse zeigte hingegen ein Projekt in Zentralasien, in dem in den Lehrerbildungsinstitutionen Innovationen mit hohem Potenzial für eine nachhaltige Verbesserung der Relevanz der Bildung und der Verwertbarkeit schulischer Lerninhalte eingeführt wurden. Politischer Rückhalt für die breitenwirksame Umsetzung wurde von Schlüsselakteuren auf der Partnerseite zugesichert und von qualifizierten Institutionen getragen, die durch Beratung und Kapazitätsaufbau durch das Programm in diesem Prozess unterstützt wurden.

### Ergebnisse in Form einer Lernwerkstatt präsentiert

Die Ergebnisse wurden im Rahmen einer Lernwerkstatt in Eschborn im Hauptsitz der GIZ vortragen und mit Vertretern/innen vieler Abteilungen diskutiert. Die Ergebnisse der Lernwerkstatt wurden in einer sogenannten «Management Response» zusammengetragen. Diese wurden zusammen mit der Querschnittsanalyse einem Führungsgremium der GIZ präsentiert; im Dialog wurden dann Änderungen beschlossen. So diente der Bericht in Verbindung mit der Lernwerkstatt der GIZ als wichtiger Impuls zur Weiterentwicklung. IZB und IBB konnten dank diesem Projekt ihr Know-how zu Evaluationen ausbauen, konnten viel mit- und voneinander lernen und von vielfältigen Erfahrungen im gemeinsamen Team profitieren. Weitere gemeinsame Projekte sind in Planung.

Mehr Infos: [www.giz.de](http://www.giz.de)

**Dr. Pierre Tulowitzki, wissenschaftlicher Mitarbeiter IBB**  
**Eveline Steinger, Co-Leiterin IZB**



Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Evaluationen identifiziert.

<sup>1</sup> OECD-DAC: Ausschuss für Entwicklungshilfe (Development Assistance Committee) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)

# Aus den Leistungsbereichen

## Qualität und Entwicklung von Schule: Basiswissen Schulmanagement

Das Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie IBB hat ein neues Buch veröffentlicht. «Qualität und Entwicklung von Schule: Basiswissen Schulmanagement» wurde von Stephan G. Huber, Sigrid Hader-Popp und Nadine Schneider verfasst. Es umfasst 168 Seiten und ist im Beltz Verlag erschienen. Schwerpunkte der Schulqualität und der Schulentwicklung werden auf aktuellem wissenschaftlichem Erkenntnisstand sachgerecht, konkret und praxisbezogen bearbeitet und in einem breiten Argumentationskontext analysiert. Das Buch gibt fundierte, studien- und berufsrelevante Antworten u. a. auf Fragen, was eigentlich Schulentwicklung ist, welchen Stellenwert und welche Funktion dabei die qualitätssichernden Massnahmen haben, welche Aufgaben auf die Akteure, die Lehrerinnen und Lehrer, zukommen und welche Unterstützungs- und Lösungsmöglichkeiten es gibt. Auf der Grundlage neuer Forschungsergebnisse erhält der Leser einen anwendungsbezogenen Leitfaden für zentrale Handlungsfelder des Qualitätsmanagements, der Schul- und Unterrichtsentwicklung. Die Publikation richtet sich an Lehramtsstudierende aller Ausbildungsformen, Lehrerinnen und Lehrer in der Schulpraxis und in der Weiterbildung sowie (angehende) Schulleiterinnen und Schulleiter. Als Studien- und Arbeitsbuch unterstützt und begleitet es Professionalisierungsprozesse im Rahmen einer gleichermassen wissenschaftlichen wie praxisorientierten Lehrerbildung.

**Weitere Infos:** [www.Bildungsmanagement.net/QualitaetundEntwicklungvonSchule](http://www.Bildungsmanagement.net/QualitaetundEntwicklungvonSchule)

## Neuerscheinungen aus dem IBB

Folgende Publikationen sind kürzlich erschienen. Mehr Informationen sowie Bestellmöglichkeit können der jeweiligen Website entnommen werden:

### Jahrbuch Schulleitung 2014

[www.Bildungsmanagement.net/JB-SL](http://www.Bildungsmanagement.net/JB-SL)

### Kooperative Bildungslandschaften

[www.Bildungsmanagement.net/koopBL](http://www.Bildungsmanagement.net/koopBL)

### Kooperation

[www.Bildungsmanagement.net/Kooperation](http://www.Bildungsmanagement.net/Kooperation)

### Handbuch Führungskräfteentwicklung

[www.Bildungsmanagement.net/HB-FKE](http://www.Bildungsmanagement.net/HB-FKE)

## Mentoring- und Integrationsprojekt Nightingale: Projektevaluation

Das Institut für internationale Zusammenarbeit in Bildungsfragen IZB hat kürzlich eine Evaluation zum Mentoring- und Integrationsprojekt Nightingale veröffentlicht, die der Frage nachging, wie das bisherige Programm für die künftigen Lehrpersonen weiter optimiert werden kann. Die Ergebnisse zeigen, dass das 1:1-Setting (1 Kind, 1 Mentor/in) für die Studierenden im Rahmen der Ausbildung zur Lehrperson einmalig ist und sehr geschätzt wird. Die Mentorinnen und Mentoren können so über einen längeren Zeitraum ein Kind im ausserschulischen Kontext erleben und begleiten. Mit angeleiteten Reflexionen vor, während und nach der Teilnahme – sowohl in der Gruppe wie auch individuell – kann der Nutzen für die Studierenden noch erhöht werden.

**Mehr Infos:** [www.izb.phzg.ch](http://www.izb.phzg.ch) ▶ **Referenzprojekte** ▶ **Nightingale Evaluation**

## Weiterbildung zum Thema «Zuhören» für SIKJM-Leseanimatorinnen

Im Auftrag des Schweizerischen Instituts für Kinder- und Jugendmedien SIKJM leitete das Zentrum Mündlichkeit in Zürich, Basel und Olten mehrere Weiterbildungskurse zum Thema «Zuhören». Kursteilnehmende waren Leseanimatorinnen des SIKJM-Projekts «Schenk mir eine Geschichte – Family literacy». Das Projekt unterstützt Eltern mit Migrationshintergrund im Hinblick auf die sprachliche und literale Entwicklung ihrer Kinder.

**Mehr Infos:** [www.sikjm.ch](http://www.sikjm.ch) ▶ **Literale Förderung** ▶ **Projekte**

## Spielnachmittag für die Kinder – Spielnacht für die Erwachsenen

Bereits zum sechsten Mal fand Anfang November an der PH Zug eine Spielnacht statt. Die diesjährige Spielnacht stand unter dem Motto «Erfinden und Entwickeln». Studierende, Mitarbeitende und geladene Gäste konnten in abwechslungsreichen Workshops mit digitalen und analogen Medien ihren Erfindergeist entdecken oder weiterentwickeln.

Am zum zweiten Mal stattfindenden Spielnachmittag nahmen neun Schulklassen der 5. und 6. Primar teil. Die Kinder konnten aus zehn Workshopangeboten auswählen und beispielsweise selber ein Computerspiel programmieren, eigene Spiele mit einfachen Materialien herstellen oder Schach spielen.

**Mehr Infos:** [spielnacht.phzg.ch](http://spielnacht.phzg.ch)



Das IBB hat eine neue Publikation veröffentlicht.



An der Kinderhochschule setzten sich die Kinder auf kreative Art und Weise mit dem Thema «Bild» auseinander.

### Kinder erlebten Hochschul-Feeling

Über 70 Kinder nahmen an der Kinderhochschule der PH Zug teil. Vier Vorlesungen und ein Workshop vermittelten den Kindern interessantes Wissen zum Thema «Bilder sagen mehr als 1000 Worte». Aber nicht nur die Kinder lernten etwas, sondern auch die Erwachsenen. Diese konnten zum Beispiel einen Fotokurs belegen oder das Kunsthaus Zug besuchen. Finanziell unterstützt wurde die Kinderhochschule von der Klett und Balmer AG Zug.

**Mehr Infos:** [kinderhochschule.phzg.ch](http://kinderhochschule.phzg.ch)

### Angebot Ü30 stösst auf Anklang

Quereinsteigende, die älter als 30 Jahre alt sind, über einen erfolgreichen Abschluss einer mindestens dreijährigen Berufsausbildung verfügen, nach Abschluss dieser Ausbildung mindestens drei Jahre berufstätig waren – Erziehungszeiten werden zur Hälfte angerechnet –, können an der PH Zug neu an einem zweistufigen Aufnahmeverfahren «sur Dossier» teilnehmen. Dieses besteht aus einem einzureichenden Dossier und einem halbtägigen Assessment. Wer die formalen Voraussetzungen erfüllt und beim Assessment überzeugt, erhält anschliessend die Zugangsberechtigung zum Studium Kindergarten/Unterstufe oder Primarstufe an der PH Zug. Das neue Angebot stösst auf grossen Anklang. An der Infoveranstaltung im November nahmen über 40 Interessierte teil.

**Mehr Informationen unter** [surdossier.phzg.ch](http://surdossier.phzg.ch) **und** [ausbildung.phzg.ch](http://ausbildung.phzg.ch)

### Rektorin Brigit Eriksson-Hotz neu im COHEP-Vorstand

Rektorin Brigit Eriksson-Hotz wurde neu in den COHEP-Vorstand gewählt. Zum neuen Präsidenten wurde Hans-Rudolf Schärer ernannt, Rektor der PH Luzern. Der Vorstand setzt sich neu wie folgt zusammen: Präsident Hans-Rudolf Schärer; Vizepräsident Erwin Beck, Rektor PHSG; Vizepräsident Patrice Clivaz, Rektor HEPVS | PHVS; Brigit Eriksson-Hotz; Martin Schäfer, Rektor PH Bern; Guillaume Vanhulst, Rektor HEP Vaud.

### Wahl zur Vorsitzenden Steuerungsausschuss Fachdidaktik

Brigit Eriksson-Hotz wurde von swissuniversities zur Vorsitzenden des Steuerungsausschusses Fachdidaktik (StA-FD) gewählt. Der StA-FD vereint Vertreterinnen und Vertreter der COHEP, der CRUS und der KFH, um den Aufbau und die Weiterentwicklung der Fachdidaktiken voranzutreiben.

### Vier Dozentinnen der PH Zug mit Prix Jumelles ausgezeichnet

«Werkspuren», die führende Schweizer Fachzeitschrift für den Gestaltungsunterricht, wurde mit dem Prix Jumelles – le transfert du savoir-faire – ausgezeichnet. Dem von Viktor Dittli geleiteten Redaktionsteam gehören u.a. Karin Zehnder, Gabriela Rüschi, Sandra Ulloni und Lisa Späni an – alles Dozentinnen der PH Zug.

**Mehr Infos:** [www.werken.ch](http://www.werken.ch)

### PH Zug an der Didacta Schweiz Basel

Zusammen mit ihrer Kooperationspartnerin PH Luzern war die PH Zug Ende Oktober 2014 an der Didacta Schweiz Basel. An den drei Messetagen konnten interessante Gespräche mit Weiterbildungsinteressierten und Vertreterinnen und Vertretern aus Bildung und Politik geführt und werden.

### Rekord: 17 Studierende absolvieren Gastsemester

Das Frühlingsemester 2015 werden 17 Studierende der PH Zug an einer anderen Institution verbringen und eine Person wird im Januar ein 4-wöchiges Schulpraktikum in Tetovo, Mazedonien, absolvieren. So viele Studierende der PH Zug haben noch nie zur selben Zeit ein Gastsemester an einer anderen Hochschule verbracht.

### Studierende und Mitarbeitende stellen aus

Zum vierten Mal findet an der PH Zug eine Weihnachtsausstellung statt. Ausgestellt werden Werke von Studierenden und Mitarbeitenden, die in der Freizeit geschaffen wurden. Die kreativen Werke sind bis zum 2. Januar 2015 in den Gängen der PH Zug zu bestaunen.

### Fröhliche Weihnachten und ein gutes neues Jahr

Die Infonium-Redaktion wünscht allen Leserinnen und Lesern besinnliche, erholsame Weihnachtstage und einen guten Rutsch ins neue Jahr!

# Veranstaltungen PH Zug

## Infoveranstaltungen

### «Lehrerin, Lehrer werden»

Alles Wissenswerte über den vielfältigen und anspruchsvollen Lehrberuf erfahren Sie an unseren Infoveranstaltungen. Mehr Details unter [ausbildung.phzg.ch](http://ausbildung.phzg.ch)

20.01.15, 25.02.15, je 19.00 Uhr, Aula PH Zug  
19.03.15, 13.30–16.00 Uhr, Aula und weitere Räume PH Zug

---

## Impressum

Infonium, externes Publikationsorgan der PH Zug.  
Erscheint dreimal jährlich.  
Auflage: 4500 Exemplare.

---

## Herausgeberin

PH Zug  
Zugerbergstrasse 3  
6301 Zug  
Tel. +41 41 727 12 40  
[km@phzg.ch](mailto:km@phzg.ch)  
[www.phzg.ch](http://www.phzg.ch)

---

## Redaktion

Luc Ulmer (Leitung)  
Nicole Suter

---

## Fotos

Archiv PH Zug  
Archiv Kanton Zug  
Nicole Suter  
Luc Ulmer

---

## Abo-Bestellungen/ Adressänderungen

[km@phzg.ch](mailto:km@phzg.ch)  
Tel. +41 41 727 12 40

© Dez. 2014, PH Zug

## Tagung Wissenschaftlicher Nachwuchs an PHs

Am 27. Februar 2015 veranstaltet die Pädagogische Hochschule FHNW im Campus Brugg-Windisch in Kooperation mit der PH St. Gallen und PH Zug sowie mit der COHEP die Tagung «Wissenschaftlicher Nachwuchs an Pädagogischen Hochschulen – Situation und Perspektiven». Die Tagung dient dem Austausch und der Orientierung zum Stand der Förderung und zu den Perspektiven des wissenschaftlichen Nachwuchses an Pädagogischen Hochschulen. Namhafte Referentinnen und Referenten werden das Thema aufgreifen und in Workshops werden konkrete Elemente im Bereich Nachwuchsförderung vorgestellt und diskutiert.

**Mehr Infos und Anmeldung:**  
[www.fhnw.ch/ph/tagungen](http://www.fhnw.ch/ph/tagungen)

## Symposium Begabung

«Zur Leistung begeistern – begeistert leisten»: Diesem Thema widmet sich das 10. Symposium Begabung der PH Zug. In den Bereichen Sport, Musik und Beruf ist hohe Leistung anerkannt und gefordert. Anders in Schule und Ausbildung. Hier ist hohe Leistung manchmal uncool, verdächtig, asozial. Wie gelingt es, in der Schule Lernende zur Leistung zu begeistern, sodass sie begeistert leisten können?

Zu Beginn der Tagung berichten erfolgreiche junge Personen und ihre Mentorinnen und Mentoren von ihrer Begeisterung, ihren Leistungen, ihren Erfolgserlebnissen und ihren Rückschlägen bei der Gestaltung ihres Begabungsgebietes in Musik, Sport, Schule oder Beruf. Moderiert wird das Podium von Cornelia Kazis, ursprünglich Pädagogin und heute Redakteurin von SRF 1 und SRF 2.

«Brückenschläge und Übergänge zum Unterricht – Entsprechungen, Widersprüche, Verstärkungen» lautet der Titel des Inputreferats von Prof. Victor Müller-Oppliger, Pädagogische

Hochschule FHNW. Nach der Mittagspause bieten fünf «Denkseln» den Teilnehmenden die Möglichkeit, sich mit einem Thema ihrer Wahl vertieft auseinanderzusetzen. Abgerundet wird die Tagung mit einem Referat von Marietheres Purtschert von der Schule Rickenbach SZ. Sie zeigt auf, wie es dieser innovativen Schule gelingt, ihre Schülerinnen und Schüler zur Leistung zu begeistern.

Das Symposium richtet sich an Lehrpersonen aller Stufen, Schulleitungen, Fachpersonen der Begabungs- und Begabtenförderung sowie an Mitglieder von Schulbehörden.

Samstag, 21. März 2015, PH Zug  
Anmeldeschluss: 2. März 2015

**Anmeldeformular und mehr Infos:**  
[symposium-begabung.phzg.ch](http://symposium-begabung.phzg.ch)

## Bildungssymposium Schweiz und Internationales Schulleitungssymposium 2015

«Bildungsgerechtigkeit und Bildungsqualität» lautet das Tagungsthema des Bildungssymposiums Schweiz und Internationalen Schulleitungssymposiums 2015. Zum einen wird der Frage nachgegangen, wie die Qualität schulischer Lehr- und Lernprozesse weiterentwickelt werden kann. Zum anderen wird diskutiert, wie es gelingen kann, allen Schülerinnen und Schülern mit ihren unterschiedlichen Lernvoraussetzungen, Bedürfnissen und Bedarfen gerecht zu werden. Das vom Insitut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie IBB organisierte Symposium greift die Handlungsfelder von Schulmanagement und pädagogischer Führung inhaltlich auf, geht auf aktuelle Herausforderungen ein und leitet daraus Implikationen für das professionelle Handeln pädagogischer Führungskräfte ab.

Die Tagung findet von 2. bis 4. September 2015 in Zug statt.

**Mehr Infos:**  
[www.Schulleitungssymposium.net](http://www.Schulleitungssymposium.net)