

# b:sl

**Beruf : Schulleitung**

ISSN Nr. 977 1865-3391



7. Jahrgang Juli 2013 5,60 €



*:Unser Titelthema*

## **Schulleitungsstudie**

Zwischen Begeisterung und Belastung

*:Außerdem*

## **Qualitätsentwicklung**

**Herausgegeben vom ASD - Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands e.V.**

# SCALA – Ihre intelligente Schuleinrichtung für die Naturwissenschaften

**Modular.**  
**Flexibel.**  
**Multifunktional.**



Entwickeln Sie Forscher: Praxisnähe im flexiblen SCALA-Raum  
Höchste Arbeitsplatzattraktivität: Lehren im SCALA-Raum  
Sparen Sie Räume durch die Multifunktionalität von SCALA-Einrichtungen  
Weniger Komplexität am Bau: Drastische Reduzierung der Gewerke mit SCALA

# Inhalt

- AKTUELL**
- 4 Aus den Bundesländern
- TITELTHEMA – SCHULLEITUNGSSTUDIE**
- 6 Belastungsfaktoren im Schulleitungsalltag  
7 Das Kollegium als soziale Ressource  
8 Arbeitstagebuch  
10 Vorlieben und Belastungen im Tätigkeitsspektrum  
12 „Zeitfresser“ für Schulleiterinnen und Schulleiter  
14 Zeit für Schulleitung  
16 Arbeitszeit – Leitungszeit  
17 Was bedingt Unzufriedenheit und hohe Belastung?  
18 Interviewstudie
- THEMA – INKLUSION**
- 20 Inklusion kommt voran – langsam
- THEMA – DSLK**
- 23 Der Deutsche Schulleiter-Kongress etabliert sich dauerhaft
- TITELTHEMA – QUALITÄTSENTWICKLUNG**
- 24 Professionelle Lerngemeinschaften und kollegiale Hospitation als Motor für das Lernen Aller  
26 Auf's Ganze gehen  
28 Mit Qualitätszentrierter Schulentwicklung an die Spitze
- THEMA – BUCHBESPRECHUNG**
- 30 „Schulentwicklung kompakt – Modelle, Instrumente, Perspektiven“
- THEMA – KOMPETENZORIENTIERUNG**
- 31 Theorie und Praxis des Begriffs „Kompetenz“
- THEMA – GUTER UNTERRICHT**
- 34 Guter Unterricht braucht gute Lerner
- DIE DAPF-SEITE – NEUES AUS DER SL-FORSCHUNG**
- 35 Die sieben Schlüsselbereiche des Führungshandelns
- RECHT**
- 38 Wenn schon Schutz des Urheberrechts...
- RÜCKSPIEGEL**
- 39 Im Rückspiegel: didacta 2013
- RUBRIKEN**
- 40 Fortbildung  
41 Lesestoff – Informationen für Schulleitungen  
42 Adressen, Impressum

# Vorwort

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,  
liebe Leserinnen und Leser!

Den Schwerpunkt der vorliegenden Ausgabe Ihres Fachmagazins bildet die einzigartige Studie des renommierten Bildungsforschers Prof. Dr. Huber, die der ASD in Kooperation mit der Vereinigung von Schulleiterinnen und Schulleitern in Baden-Württemberg und der Stiftung der Deutschen Wirtschaft kürzlich im Rahmen eines Presseggesprächs offiziell vorstellte.

Erstmals wird hier die Anstrengung unternommen, auf wissenschaftlicher Basis ein von der Politik marginalisiertes Themenfeld in der Tiefe zu erschließen: Erstmals liegen klare Erkenntnisse darüber vor, wie Schulleitungen die einzelnen Aspekte ihres Arbeitsalltags wahrnehmen. Damit erhalten wir zugleich eine Bestandsaufnahme der motivatorischen Voraussetzungen und Bedingungen, die Schulleitung prägen – und teils auch behindern.

Wenn sich die Öffentlichkeit nun seit einiger Zeit in verstärktem Maße fragt, aus welchem Grund zahlreiche Schulleitungsstellen in Deutschland unbesetzt bleiben, liefert die detaillierte Studie von Prof. Dr. Huber einige wesentliche Antworten. So stellen wir fest, dass vor allem Einsteiger in den Schulleiterberuf eine hochbelastete Risikogruppe darstellen. Weiterhin lässt sich aus den Ergebnissen der Studie ablesen, dass wichtige pädagogische Schulentwicklungsprozesse unter der hohen zeitlichen Belastung durch administrative Tätigkeiten leiden.

Kurzum: Der Schulleitungsberuf ist durch die schulpolitischen Voraussetzungen wenig attraktiv. Der Allgemeine Schulleitungsverband Deutschlands e.V. sieht sich so in seinen seit Jahren erhobenen Forderungen bestätigt und warnt zugleich vor einem drohenden Qualitätsverlust an deutschen Schulen. Bildungspolitische Konsequenzen sind dringend notwendig!

Dazu gehört eine fundierte und bundesweit einheitliche Ausbildung und Praxisvorbereitung ebenso wie eine höhere Anzahl an Anrechnungsstunden, so dass Schulleitungen sich auf ihre eigentliche Tätigkeit – die Initiierung und Steuerung von Schulentwicklungsprozessen – fokussieren können.

Der derzeitige Zustand, in dem über 1.000 Schulleitungsstellen unbesetzt sind und das deutsche Schulwesen somit „kopflös“ geworden ist, kann und darf nicht status quo bleiben, wenn Deutschland den Anschluss in Europa nicht verlieren möchte.

Ihre

*Gudrun Wolters-Vogeler  
 ASD-Vorsitzende*

**asd** Allgemeiner  
Schulleitungsverband  
Deutschlands e.V.

**Herausgegeben vom ASD –  
Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands e.V.**



# Kurznachrichten aus den Bundesländern

Wissenswerte Neuigkeiten – von der Redaktion zusammengestellt

## Niedersachsen

### „DER GANZTAGSBETRIEB GEHT NAHTLOS WEITER UND SCHULLEITUNGEN MÜSSEN KEINE ANGST VOR MEHRBELASTUNG HABEN“

Arbeitsrechtliche Gegebenheiten machen es erforderlich, laufende sowie neue Kooperationsverträge an Ganztagschulen anzupassen. Der Hintergrund: Pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Landes arbeiten an einigen Grundschulen sowohl am schulisch verantworteten Vormittag als auch in der Nachmittagsbetreuung, die von Kooperationspartnern der Schulen organisiert wird.

„Im Rahmen von Kooperationsverträgen dürfen keine Personen zur Durchführung von Ganztagsangeboten eingesetzt werden, die bereits – wie die Pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den verlässlichen Grundschulen – in einem Arbeitsverhältnis zum Land Niedersachsen stehen“, sagte die Niedersächsische Kultusministerin Frauke Heiligenstadt auf einer Pressekonferenz in Hannover. „Die Niedersächsische Landesregierung darf aus arbeitsrechtlichen Gründen eine solche Praxis nicht tolerieren. Ich weiß, dass dieses Problem von vielen engagierten Akteuren in der Schule als zusätzliche Belastung empfunden wurde.“

Heiligenstadt kündigte eine für die Schulen praktikable und schnelle Lösung an: Das Niedersächsische Kultusministerium wird die Landesverträge auf Abfrage mit den entsprechenden Pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entsprechend aufstocken und die Arbeitsverträge anpassen. Diese werden dann nicht mehr in einem Arbeitsverhältnis mit dem Kooperationspartner stehen, können jedoch wie gewohnt weiter tätig sein. Bestehende Kooperationsverträge werden nicht aufgelöst. Sie sollen im kommenden Schuljahr angepasst werden. Bis dahin können die bestehenden Verträge unbeeinträchtigt weiter geführt werden.

Der Ganztagsbetrieb, stellte die Ministerin klar, liege zwar in der Gesamtverantwortung der Schulleitung, dennoch sei eine Abstimmung mit den Kooperationspartnern weiterhin problemlos möglich. Heiligenstadt verwies in diesem Zusammenhang auf vorbildliche Modelle wie in der Landeshauptstadt Hannover mit einer klaren Trennung der Zuständigkeit oder in Wolfsburg, wo eine gemeinsame Steuerungsgruppe die Koordinierung übernimmt.

„Im Rahmen der geplanten Neufassung des Ganztagschülerlasses werden wir unter anderem darüber nachdenken, wie wir eine gemeinsame Abstimmung der Schulleitung mit dem Kooperationspartner über den Personaleinsatz institutionalisieren können. Auch hier werden wir eine für die Schulen alltagstaugliche Lösung finden.“

## Schleswig-Holstein

### HEIMAT UND WELT PASSEN GUT ZUSAMMEN - SACHKUNDE HEISST JETZT HWS

Die Diskussion hat mich überrascht, aber ich stehe für den Dialog, nehme die Argumente der Kritiker sehr ernst“, sagte heute (11. Juni)

Bildungsministerin Prof. Dr. Waltraud 'Wara' Wende zur Debatte um den neuen Sachkunde-Erlass. Sie kündigte an, sie werde diesen Erlass noch einmal ändern.

„Heimat ist dann wieder drin - die Welt aber auch“, sagte die Ministerin und betonte, dass die heutige Unterrichtswirklichkeit allein mit dem Heimatbegriff nicht ausreichend erfasst sei.

In der Diskussion um die Bezeichnung des Faches HSU werde nun folgende Neufassung umgesetzt: Das Fach soll in Zukunft 'Heimat-, Welt- und Sachkunde' (HWS) heißen, denn damit seien Unterrichtsinhalte und Unterrichtspraxis gut abgebildet. Im Übrigen sei nie geplant gewesen, die Inhalte des Faches zu ändern. „Zudem“, so Ministerin Wende, „sollten wir in Schleswig-Holstein einen intensiven Dialog über den Begriff Heimat führen. Und dabei soll es um den Zusammenhang von Heimat, Europa und Welt gehen; ganz so wie im Unterricht an unseren Schulen.“

## Sachsen


### SACHSEN BEGRÜSST GEMEINSAMEN AUFGABENPOOL FÜRS ABITUR

Sachsens Kultusministerin Brunhild Kurth begrüßt den heute gefassten Beschluss der Kultusministerkonferenz zur Entwicklung und Nutzung eines Pools von Abiturprüfungsaufgaben in den Kernfächern Deutsch, Mathematik, Englisch und Französisch. Dieser Aufgabenpool soll ab 2013 kontinuierlich aufwachsen und den Ländern als Angebot für den möglichen Einsatz im Abitur ab dem Schuljahr 2016/2017 zur Verfügung gestellt werden.

„Das ist ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung“, so die Kultusministerin. Die Ministerin erinnerte daran, dass Sachsen bereits seit vielen Jahren auf eine bessere Vergleichbarkeit der Abiturprüfung hinarbeite. „Die Länder stehen in Verantwortung, nach mehr Gemeinsamkeit und Vergleichbarkeit im deutschen Bildungssystem zu streben. Das ist nicht nur fair gegenüber den Schülern, sondern auch die passende Antwort auf die zunehmende Mobilität der Menschen in Deutschland“, so Brunhild Kurth. In diesem Zusammenhang hatte Sachsen gemeinsam mit Bayern und Niedersachsen Anfang dieses Jahres die Idee eines Bildungsstaatsvertrages auf den Weg gebracht.

Zudem wird Sachsen bereits 2014 gemeinsam mit Bayern, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen und Schleswig-Holstein gemeinsame Abiturprüfungen in Deutsch, Mathematik und Englisch durchführen. Die Schüler aus diesen Ländern werden dann an einem einheitlichen Termin gleiche Aufgaben oder Aufgabenteile in den zentralen Abiturprüfungen 2014 absolvieren. „Damit liefern diese Länder den Beweis, dass ein länderübergreifendes Abitur auch in einem föderalen Bildungssystem möglich ist“, erklärte die Ministerin.

Quelle: [bildungsklick.de](http://bildungsklick.de)



# Schulleitungsstudie: Zwischen Begeisterung und Belastung

Eine länderübergreifende Studie gibt Auskunft über die Arbeitssituation von Schulleiterinnen und Schulleitern in Deutschland, Österreich und der Schweiz

---

**D**ie Schulleitungsstudie Deutschland, Österreich, Schweiz wurde von Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber vom Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) durchgeführt. Die Ergebnisse basieren auf der Befragung von fast 5.400 Schulleiterinnen und Schulleitern sowie sondierenden und vertiefenden Interviews und der Analyse von über 5.000 Arbeitstagebüchern.

„In der umfangreichen Studie zeigt sich, dass Schulleitung ein anspruchsvoller Führungs- und Management-Beruf ist, für den es Qualifizierung, zeitgemäße Führungsmodelle und entsprechende Zeit(kontingente) braucht“, schlussfolgert Huber. „Ansonsten ist die Gefahr groß, dass man sich als „multifunktionales Wunderwesen“ wahrnimmt und sich ständig überfordert fühlt.“

Weitere zentrale Erkenntnisse der Studie:

- Schulleitung ist auch von zentraler Bedeutung für die Qualität unserer Schulen. Das zeigen vielfältige Forschungsbefunde
  - 16 Prozent der Schulleiterinnen und Schulleiter gehören in die Gruppe, welche stark belastet ist, eine niedrige Arbeitszufriedenheit aufweist und deutliche Zeichen von emotionaler Erschöpfung zeigt.
  - Je höher die Einsatzbereitschaft und die Motivation ist, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit einer Arbeitsüberlastung.
  - Ursachen für eine hohe berufliche Belastung bei Schulleitern ist ein hohes Engagement bzw. eine hohe Einsatzbereitschaft bei gleichzeitig geringer eigener Stressresistenz zusammen mit einer geringen kollegialen Unterstützung im Schulteam, um die anspruchsvollen Arbeiten zu erledigen.
- 

Literaturquellen für die nachfolgenden Texte finden Sie auch unter [www.schulleitung.net/bsl](http://www.schulleitung.net/bsl)

# Belastungsfaktoren im Schulleitungsalltag

Soziale Konflikte in der „Sandwichposition“

*Die Tätigkeit von Schulleiterinnen und Schulleitern zeichnet sich durch eine Vielzahl an Interaktionen mit unterschiedlichen Kommunikationspartnern aus. Zudem befinden sich Schulleitungen als Vermittlungsinstanz zwischen den Plänen und Vorhaben der Schulbehörden und den Bedürfnissen des Kollegiums in einer Sandwichposition, so dass sie in vielen Alltagssituationen mit gegensätzlich erscheinenden Erwartungen umgehen müssen.*

Schulleitungen sind also gewissermaßen Bindeglied zwischen den «internen» und den «externen» Interessen (Huber, 2005). Es ist naheliegend, dass diese Konstellation bei vielen Schulleitungen mit belastenden Rollenkonflikten in Zusammenhang steht. Mit 44 Prozent erachten knapp weniger als die Hälfte der in einer Schweizer Studie befragten Schulleiterinnen und Schulleiter das Spannungsfeld «Individuelle Bedürfnisse einzelner Lehrpersonen befriedigen versus den Ansprüchen der Schule als Ganze gerecht werden» als kennzeichnend für die eigene Arbeit (Nido, Trachsler, Ackermann, Brüggen, & Ulich, 2008). Die Wahrnehmung des aufgeführten Spannungsfeldes reduziert zudem die Bereitschaft, auf andere einzugehen (was eine Komponente von Burnout ist). Weitere Analysen zeigten, dass die sozialen Interaktionen zwischen Schulleitungen und Lehrkräften freundlicher und wertschätzender verlaufen, wenn die Schulleitung neben ihrer Leitungstätigkeit unterrichtet (Baeriswyl, Dorsemagen & Krause, 2012): Schulleitungen mit Unterrichtsverpflichtung sind eher der Meinung, zwischen ihnen und den Lehrkräften bestehe ein freundlicher und vertrauensvoller Umgang. Zudem nehmen sie ein tendenziell höheres Maß an Anerkennung durch die Lehrpersonen wahr.

Laut der Schulleitungsstudie D-A-CH (Huber, Wolfgramm, Kilic, 2013) liegt die Belastung der Schulleitungen durch das Durchsetzen von Schulinteressen gegenüber der vorgesetzten Behörde insgesamt im mittleren Bereich ( $M = 2.62$ , siehe Tabelle 1). Diese Belastung ist für die Schulleiterinnen und Schulleiter in Deutschland jedoch deutlich größer als für diejenigen in Österreich und der Schweiz. Dagegen fällt die Belastung durch die Zusammenarbeit mit den Lehrkräften in Deutsch-

land signifikant niedriger aus als im Deutschschweizer Durchschnitt. Als am belastendsten wird von Schulleitungen aller drei Länder im Mittel das Führen von Gesprächen zur Konfliktlösung erachtet. Am stärksten dadurch belastet fühlen sich die Schweizer Schulleitungen.

Das Herbeiführen von schulinternen Vereinbarungen, das Initiieren von Teamarbeit sowie die Förderung einer Kultur der Zusammenarbeit mit den Behörden und dem Kollegium wie auch der Umgang mit verschiedenen Erwartungen und Konflikten als Belastung erlebt wird, allerdings in moderatem Maß. Belastende Situationen in der Zusammenarbeit mit dem Kollegium und insbesondere bei der Vertretung der Interessen der eigenen Schule gegenüber der vorgesetzten Behörde sind nicht unbedingt für die Mehrheit der Schulleiterinnen und Schulleiter in Deutschland, Österreich und der Schweiz zentral. Wenn allerdings massive soziale Konflikte auftreten, dann ist dies, laut den Analysen der Schulleitungsstudie, höchst bedeutsam für die Gesundheit und erhöht beispielsweise das Risiko für emotionale Erschöpfung.

In weiterführenden Analysen zeigte sich, dass die Zusammenarbeit mit den Behörden und dem Kollegium wie auch der Umgang mit verschiedenen Erwartungen und Konflikten als Belastung erlebt wird, allerdings in moderatem Maß. Belastende Situationen in der Zusammenarbeit mit dem Kollegium und insbesondere bei der Vertretung der Interessen der eigenen Schule gegenüber der vorgesetzten Behörde sind nicht unbedingt für die Mehrheit der Schulleiterinnen und Schulleiter in Deutschland, Österreich und der Schweiz zentral. Wenn allerdings massive soziale Konflikte auftreten, dann ist dies, laut den Analysen der Schulleitungsstudie, höchst bedeutsam für die Gesundheit und erhöht beispielsweise das Risiko für emotionale Erschöpfung.

Autoren: **Huber, Baeriswyl, Krause, Wolfgramm**

Item	MTotal	MD	MAT	MCH	r-berufliche Belastung
Belastung durch Vertretung der Schulinteressen gegenüber der vorgesetzten Behörde	2.62 (1.06)	2.67 (1.06) <sup>2,3</sup>	2.48 (1.01) <sup>1</sup>	2.48 (1.06) <sup>1</sup>	.33
Belastung durch die Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen	2.59 (.93)	2.51 (.92) <sup>3</sup>	-	2.94 (.92) <sup>1</sup>	.27
Belastung durch das Führen von Konfliktlösesgesprächen mit Lehrkräften	3.13 (1.05)	3.14 (1.04) <sup>2,3</sup>	2.78 (1.09) <sup>1,3</sup>	3.26 (1.07) <sup>1,2</sup>	.30
Belastung durch das Herbeiführen von schulinternen Vereinbarungen	2.59 (.92)	2.61 (.91) <sup>2</sup>	2.31 (.88) <sup>1,3</sup>	2.67 (.96) <sup>2</sup>	.31
Belastung durch das Initiieren von Teamarbeit	2.50 (.94)	2.53 (.92) <sup>2,3</sup>	2.03 (.87) <sup>1,3</sup>	2.68 (.93) <sup>1,2</sup>	.31
Belastung durch die Förderung einer Kultur der Zusammenarbeit	2.35 (.96)	2.38 (.93) <sup>2,3</sup>	1.86 (.87) <sup>1,3</sup>	2.52 (1.02) <sup>1,2</sup>	.27

M = Mittelwert, Standardabweichung in Klammer  
 r = bivariate Korrelation mit beruflicher Belastung  
 MTotal = Mittelwert aller Schulleitungen  
 MD = Mittelwert der deutschen Schulleitungen

MA = Mittelwert der österreichischen Schulleitungen  
 MCH = Mittelwert der Schweizer Schulleitungen  
 r = Korrelationskoeffizient

<sup>1</sup> = unterscheidet sich signifikant von Deutschland  
<sup>2</sup> = unterscheidet sich signifikant von Österreich  
<sup>3</sup> = unterscheidet sich von der Schweiz

**Tabelle 1:** Mittlere Belastung durch die Zusammenarbeit mit Behörden und im Kollegium und der Zusammenhang mit der allgemeinen beruflichen Belastung

## Literatur:

Huber, S. (2005). *Anforderungen an Schulleitung: Überlegungen aufgrund der Veränderungen in den Bildungssystemen vieler Länder*. In A. Bartz, M. Dammann, S. Huber, T. Klieme, C. Kloft & M. Schreiner (Hrsg.), *Praxis Wissen Schulleitung*. München: Wolters Kluwer.

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, PHZ Zug.

Krause, A., Baeriswyl, S. & Dorsemagen, C. (2012). *Schulleitung und Gesundheit an Volksschulen des Kantons Aargau. Projektbericht für die Departemente Bildung, Kultur und Sport (BKS) sowie Gesundheit und Soziales (DGS) des Kantons Aargau*. Olten, Schweiz: Fachhochschule Nordwestschweiz.



# Das Kollegium als soziale Ressource

Anerkennung und Unterstützung pflegen



*Soziale Beziehungen bringen aber nicht nur Belastungen mit sich, wie der Beitrag „Soziale Konflikte“ zeigt, sondern gelten auch als eine der wichtigsten Ressourcen, die positive Auswirkungen auf die Gesundheit haben. Weit gefasst verstanden als soziale Unterstützung, gemeinsame pädagogische Vorstellungen und das soziale Klima im Kollegium wird das soziale Miteinander an der Schule von Schulleiterinnen und Schulleitern als entlastend wahrgenommen (z.B. Nido, Trachsler, Ackermann, Brügggen & Ulich, 2008).*

Die Schulleitungsstudie D-A-CH (Huber, Wolfgramm & Kilic, 2013) unterstützt dieses Ergebnis mehrheitlich: Der Großteil der befragten Schulleiterinnen und Schulleiter schätzt das soziale Klima an der eigenen Schule als gut ein. Die Befunde zu den Skalen «positives Sozialklima» und «soziale Unterstützung im Kollegium» sowie die dazugehörigen Aussagen bestätigen diesen Eindruck. Auf einer Zustimmungsskala von eins bis fünf liegen die Antworten der Befragten bei fast allen Aussagen über vier. Eine Ausnahme bildet „Rat holen bei Lehrpersonen“, wo der Wert knapp unter vier liegt.

Alles in allem zeigen die Daten, dass die Zusammenarbeit mit den Lehrkräften von den Schulleitungen mehrheitlich als harmonisch, freundlich und wertschätzend beurteilt wird. Sind soziale Ressourcen wie ein positives Sozialklima und gegenseitige Anerkennung hoch

ausgeprägt, ist auch die Wahrscheinlichkeit deutlich höher, dass die allgemeine berufliche Belastung als niedriger wahrgenommen wird.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass sowohl Belastungen als auch Ressourcen, die aus der Zusammenarbeit mit dem Kollegium resultieren, bedeutsam ausgeprägt sind. Zwar tragen schwierige Situationen und soziale Konflikte im Team zur beruflichen Belastung bei, doch ist die soziale Unterstützung im Kollegium andererseits auch eine zentrale Ressource, die wiederum zur Reduktion der Belastung beiträgt. Schulische Führungskräfte sollten daher Personalführungsaufgaben, die die Kollegialität und die Arbeitsatmosphäre verbessern, besonders beachten.

Autoren: **Baeriswyl, Wolfgramm, Krause, Huber**

Skala/Item	MTotal	MD	MCH	r berufliche Belastung
<b>Positives Sozialklima</b>	4.29 (.64)	4.30 (.64) <sup>3</sup>	4.21 (.64) <sup>1</sup>	- .23
<b>Es herrscht ein ausgeprägter Gemeinschaftssinn</b>	4.69 (.62)	4.70 (.62)	4.68 (.65)	- .13
<b>Es gibt selten Spannungen zwischen Kollegen</b>	4.46 (.80)	4.45 (.80)	4.47 (.78)	- .20
<b>Konflikte werden nicht beschönigt / vertuscht</b>	4.03 (.85)	4.03 (.85)	4.01 (.81)	- .19
<b>Im Kollegium gibt es keine Gruppen, die nur wenig miteinander zu tun haben wollen</b>	4.23 (.92)	4.26 (.91)	4.07 (.96)	- .18
<b>Belastung durch die Förderung einer Kultur der Zusammenarbeit</b>	4.03 (1.03)	4.07 (1.02)	3.85 (1.05)	- .16
<b>Soziale Unterstützung im Kollegium</b>	4.11 (.87)	4.10 (.79)	4.14 (.76)	- .29
<b>Wenn ich mal nicht weiter weiss, kann ich mir bei den Lehrkräften jederzeit Rat holen</b>	3.92 (1.06)	3.94 (1.04) <sup>3</sup>	3.83 (1.15) <sup>1</sup>	- .16
<b>In meinem Kollegium gibt es genug Menschen, zu denen ich ein wirklich gutes Verhältnis habe</b>	4.19 (.90)	4.18 (.90) <sup>3</sup>	4.26 (.89) <sup>1</sup>	- .20
<b>Wenn ich über den Schulalltag deprimiert bin, finde ich im Kollegium Personen, die mich wieder aufmuntern</b>	4.14 (1.06)	4.11 (1.07) <sup>3</sup>	4.25 (1.03) <sup>1</sup>	- .26
<b>Bei Schwierigkeiten in der Schule kann ich von Lehrkräften praktische Hilfe erwarten</b>	4.18 (.10)	4.18 (1.00)	4.22 (1.01)	- .27

M = Mittelwert, Standardabweichung in Klammer  
r = bivariate Korrelation mit beruflicher Belastung  
MTotal = Mittelwert aller Schulleitungen

MD = Mittelwert der deutschen Schulleitungen  
MCH = Mittelwert der Schweizer Schulleitungen  
r = Korrelationskoeffizient

<sup>1</sup> = unterscheidet sich signifikant von Deutschland  
<sup>2</sup> = unterscheidet sich signifikant von Österreich  
<sup>3</sup> = unterscheidet sich von der Schweiz

**Tabelle 2:** Mittelwerte des Sozialklimas und der sozialen Unterstützung im Kollegium und der Zusammenhang mit der allgemeinen beruflichen Belastung

## Literatur:

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, PHZ Zug.  
Nido, M., Trachsler, E., Ackermann, K., Brügggen, S., & Ulich, E. (2008). *Arbeitsbedingungen, Belastungen und Ressourcen von Lehrpersonen und Schulleitungen im Kanton Aargau 2008: Ergebnis der Untersuchung im Auftrag des Departements Bildung, Kultur und Sport (BKS, Kanton Aargau)*. Aarau: Departement Bildung, Kultur und Sport.

# Arbeitstagebuch

Wie verteilt sich die Arbeit von Schulleitungen?

*Im Rahmen der Schulleitungsstudie D-A-CH wurden in einem Bundesland Online-Tagebücher eingesetzt. Dafür wurden die Schulleiterin und Schulleiter gebeten, in drei Erhebungszeiträumen mit Abständen von jeweils drei Monaten im Lauf eines Schuljahrs über eine komplette Arbeitswoche hinweg jeweils am Ende eines Arbeitstags ein Online-Tagebuch auszufüllen.*

**D**ie Erhebungszeiträume wurden bewusst so gewählt, dass „normale“ Wochen erhoben wurden, also nicht z.B. durch Abschluss des Schuljahres oder eines Prüfungszeitraums oder der Zwischenzeugnisse außergewöhnlich hektische Wochen.

- Über alle drei Wochen wurde von 755 Teilnehmenden mindestens ein Log, also einen Arbeitstagebucheintrag, komplett ausgefüllt.\*
- Insgesamt liegen 4.330 Logs vor.
- Von 59 Teilnehmenden wurden die Logs für alle drei Wochen komplett ausgefüllt (pro Person  $3 \times 7 = 21$  Tagebucheinträge).
- 381 Teilnehmende füllten mindestens vier Tage in irgendeiner der drei Wochen das Arbeitstagebuch aus.

Die täglich erhobenen Daten sind aufgrund der besseren Erinnerungsleistung gegenüber retrospektiv erhobenen Daten weniger verzerrt. Durch das Aggregieren von mehreren Tagebucheinträgen pro Teilnehmerin und Teilnehmer wird die tägliche Varianz aufgrund situativer Einflüsse gemittelt, was zu einem robusten und repräsentativen Wert führt, wenn eine genügende Anzahl an Messwerten pro Person vorhanden ist (Kenny et al., 1998). Zur Analyse eines typischen Arbeitstages von Schulleiterinnen und Schulleitern wurden die Daten von Tagen, an denen die Schulleitenden angaben, dass diese untypisch waren,

nicht berücksichtigt. Da von einigen der Teilnehmenden, die mindestens vier Tagebucheinträge in einer der Erhebungszeiträume ausgefüllt haben, keine typischen Tage berichtet wurden, basieren die Analysen schlussendlich auf 1.932 Tagebucheinträgen von  $N = 377$  Personen.

Die zeitintensivsten Tätigkeitsbereiche sind mit knapp einem Drittel Organisation und Verwaltung und knapp einem Viertel eigener Unterricht (im Durchschnitt über alle Schularten hinweg). Im Mittelfeld mit je knapp einer Stunde pro Tag liegen Unterricht und Erziehung sowie Personal.

Insbesondere die Belastungseinschätzung von Organisation und Verwaltung ist zwischen typischen Tagen derselben Personen recht konsistent ( $ICC = .372$ ). Auch die Belastungseinschätzungen der anderen Tätigkeitsbereiche sind für die Personen über die Zeitpunkte hinweg ebenfalls relativ konsistent ( $.272 \leq ICC \leq .338$ ). Dies bedeutet, dass die Einschätzung von Belastung nicht von einzelnen Tagen abhängt, sondern wesentlich vom Individuum. Dies ist einerseits dadurch erklärbar, dass die Schulleitenden durch die stabilen Arbeitsbedingungen an verschiedenen Tagen einer ähnlichen Arbeitsbelastung ausgesetzt sind, andererseits bedeutet das, dass das persönliche Belastungsniveau die Einschätzung der aktuellen Belastung beeinflusst.

Wie viel an typischen Tagen im Büro oder Zuhause gearbeitet wird, hängt stark von der Person ab, während der Anteil der Ar-

Mittlere Arbeitszeiten je Tätigkeitsbereich an typischen Tagen

	Mzwischen	SDzwischen	SDinnerhalb	%
<b>Organisation und Verwaltung</b>	148.67	49.86	83.11	30.99%
<b>eigener Unterricht</b>	111.56	59	74.95	23.26%
<b>Personal</b>	54.73	28.41	49.5	11.41%
<b>Unterricht und Erziehung</b>	51.98	25.94	55.92	10.84%
<b>Kooperation</b>	35.76	21.57	53.64	7.46%
<b>Qualitätsmanagement</b>	29.5	16.43	45.72	6.15%
<b>Repräsentation</b>	28.23	17.68	51.32	5.89%
<b>eigene Fort- und Weiterbildung</b>	19.24	10.27	46.4	4.01%

N = 1932 Tagebucheinträge, 2-Level Lösung mit 337 Personenclustern (Level 2)  
Durchschnittliche Gruppengröße = 5.73 Logs pro Person  
M = Gruppenmittelwerte der Arbeitszeit in Minuten  
SDzwischen = Unterschiede (Standardabweichung) zwischen den Personen  
SDinnerhalb = Unterschiede (Standardabweichung) zwischen den Tagen pro Person

Belastungsempfinden verschiedener Schulleitungstätigkeiten

	Mzwischen	SDzwischen	SDinnerhalb
<b>Organisation und Verwaltung</b>	2.22	0.51	0.65
<b>eigener Unterricht</b>	1.58	0.38	0.60
<b>Personal</b>	2.15	0.47	0.69
<b>Unterricht und Erziehung</b>	2.24	0.45	0.71
<b>Kooperation</b>	1.87	0.43	0.69
<b>Qualitätsmanagement</b>	2.01	0.46	0.73
<b>Repräsentation</b>	1.80	0.42	0.64
<b>eigene Fort- und Weiterbildung</b>	1.47	0.40	0.56

N = 1932 Tagebucheinträge, 2-Level Lösung mit 337 Personenclustern (Level 2)  
Durchschnittliche Gruppengröße = 5.73 Logs pro Person  
M = Gruppenmittelwerte der Arbeitszeit in Minuten  
SDzwischen = Unterschiede (Standardabweichung) zwischen den Personen  
SDinnerhalb = Unterschiede (Standardabweichung) zwischen den Tagen pro Person

*\*Während des ersten Erhebungszeitraums wurden von 536 Teilnehmenden insgesamt 1975 Logs ausgefüllt ( $M = 3.69$ ,  $SD = 2.23$ ). Während des zweiten Erhebungszeitraumes wurden von 347 Teilnehmenden insgesamt 1321 Logs ausgefüllt ( $M = 3.81$ ,  $SD = 2.27$ ). Während des letzten Erhebungszeitraumes wurden von 299 Teilnehmenden insgesamt 1034 Logs ausgefüllt ( $M = 3.46$ ,  $SD = 2.08$ ).*



**Direkt**

zur Nadel!

**Direkt**zu unseren  
tagesaktuellen  
Discount-Preisen

www.lehrmittel-direkt.de

Arbeitsorte					
	Max	Mzwischen	SDinnerhalb	SDinnerhalb	%
Büro	10	4.12	1.39	1.84	44.59
Lehrerzimmer	7	0.77	0.27	0.74	8.33
Schulgebäude*	10	2.19	0.84	1.51	23.70
Außerhalb der Schule	10	1.06	0.49	1.44	11.47
Zuhause	9	1.10	0.73	1.03	11.90

N = 1932 Tagebucheinträge, 2-Level Lösung mit 337 Personenclustern (Level 2)  
Durchschnittliche Gruppengröße = 5.73 Logs pro Person, maximale und durchschnittliche Zeit pro Tag je Arbeitsort

M = Gruppenmittelwert der Arbeitszeit in Stunden

\*Schulgebäude ohne Büro und Lehrerzimmer

SDzwischen = Unterschiede (Standardabweichung) zwischen den Personen

SDinnerhalb = Unterschiede (Standardabweichung) zwischen den Tagen pro Person

beitszeit im Lehrerzimmer oder außerhalb der Schule (analog Tabelle) vermutlich von Faktoren wie externen Verpflichtungen oder besonderen Ereignissen bestimmt wird, die von den Personen nicht selbst entschieden werden können.

Die Einschätzung eines stressigen Tages hängt insbesondere mit der Einschätzung der Belastung in den Tätigkeitsbereichen Organisation und Verwaltung ( $r = .64$ ), Unterricht und Erziehung ( $r = .61$ ), Personal ( $r = .56$ ) und Repräsentation ( $r = .44$ ), aber auch mit der Anzahl an ungeplanten Stunden zusammen ( $r = .22$ ). Ungeplante Arbeiten hängen unserer Analyse zu Folge stark mit dem Tätigkeitsbereich Personal zusammen ( $r = .44$ ). Ungeplante Arbeiten finden zudem vor allem im Büro statt ( $r = .43$ ) und weniger während der Zeit im Lehrerzimmer ( $r = .19$ ) oder im sonstigen Schulgebäude ( $r = -.25$ ). Arbeiten, die zuhause verrichtet werden, sind wohl am besten planbar ( $r = -.45$ ), weshalb ein gewisser Umfang der Arbeiten von zuhause aus erledigt wird (rund 12% der Wochenarbeitszeit im Durchschnitt über alle Schulleiterinnen und Schulleiter aller Schularten).

Autoren: **Huber, Schwander**

Anzeige

## Das SchulleiterABC Online

**SchulleiterABC**

das Original

SchulleiterABC – Die prägnante Auskunft für Schulleitungen und Schulbehörden –  
Alphabetisch nach Stichworten aufgebaute Online-Kartei



Testen Sie jetzt kostenlos und unverbindlich  
bis einschließlich 15.9.2013 alle Vorteile:

www.schulleiterabc.de → SchulleiterABC Online

Benutzername: abc2013

Passwort: testBSL

**Wählen Sie Ihr Bundesland !**



MEDIENGRUPPE  
OBERFRANKEN  
FACHVERLAGE

**Überzeugt? Fordern Sie Ihren persönlichen Abo-Zugang (3 Lizenzen) an:**

Mediengruppe Oberfranken – Fachverlage GmbH & Co. KG

E.-C.-Baumann-Straße 5, 95326 Kulmbach, Tel. 092 21 / 949-204, Fax 092 21 / 949-377

bfv.vertrieb@mg-oberfranken.de

Weitere Infos unter: www.schulleiterabc.de

# Vorlieben und Belastungen im Tätigkeitsspektrum

Was tun Schulleiterinnen und Schulleiter gern und was belastet sie?

Zur Erfassung der Belastung durch spezifische Schulleitungstätigkeiten wurden in der Schulleitungsstudie D-A-CH (Huber, Wolfgramm & Kilic, 2013) 75 Fragen nach dem Schul-Management-Modell (Huber 2007, 2009) entwickelt (Huber, 2010). Schulische Managementaufgaben und -rollen sind im Laufe der Jahre und besonders durch die Erweiterung der Eigenverantwortlichkeit der Einzelschule erheblich komplexer geworden, als sie dies tradiert bereits waren. Diese Handlungsfelder zu denen die Einzelaufgaben gruppiert werden können, umfassen Unterricht, Erziehung, Personal, Organisation und Verwaltung, Qualitätsmanagement (also Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung) sowie Repräsentationsaufgaben und die Förderung der Kooperation innerhalb der Schule und nach außen.

Diese Tätigkeiten wurden von den Schulleiterinnen und Schulleitern jeweils auf je einer fünfstufigen Antwortskala von „sehr belastend“ (5) bis „überhaupt nicht belastend“ (1) und von „sehr gern“ (5) bis „überhaupt nicht gern“ (1) bewertet. Um zu analysieren, welche Tätigkeiten von den Schulleiterinnen und Schulleitern als wie stark belastend empfunden werden, wurden alle erfassten 75 Tätigkeiten bezüglich der Einschätzung, als wie belastend sie erlebt, und wie gerne sie ausgeübt werden, für jedes Land einzeln in eine Reihenfolge gebracht.

Die „Top Ten“ dieser Rangliste ist in Tabelle 1 für die belastendsten und in Tabelle 2 für die beliebtesten Tätigkeiten abgebildet.

Die Ranglisten der zehn belastendsten Tätigkeiten für Deutschland und Österreich sind relativ ähnlich. In der Schweiz stehen im Gegensatz zu den anderen beiden Ländern neben administrativen und verwaltenden auch soziale Aufgaben wie mit Lehrpersonen Konfliktlösesgespräche führen oder zwischen Eltern und Lehrpersonen bei Konflikten vermitteln unter den „Top Ten“ der belastendsten Tätigkeiten.

Deutschland	Österreich	Schweiz
Schulreformen des Ministeriums umsetzen (M=3.75; SD=0.94)	Berichte für Behörden verfassen (M=3.13; SD=1.07)	Schulreformen des Ministeriums umsetzen (M=3.53; SD=1.02)
Berichte für Behörden verfassen (M=3.63; SD=1.03)	Akten sichten (M=3.11; SD=1.13)	Mit Lehrpersonen Konfliktlösesgespräche führen (M=3.26; SD=1.07)
Schulstatistik führen (M=3.56; SD=1.17)	Schulreformen des Ministeriums umsetzen (M=3.07; SD=0.96)	Zwischen Eltern und Lehrpersonen bei Konflikten vermitteln (M=3.23; SD=1.11)
Rechts- und Verwaltungsvorschriften sichten (M=3.42; SD=1.06)	Schulstatistik führen (M=3.07; SD=1.16)	Evaluationen durchführen (M=3.16; SD=1.00)
Evaluationen durchführen (M=3.4; SD=0.99)	Dienstliche Beurteilungen vornehmen (M=3.04; SD=1.06)	Berichte für Behörden verfassen (M=3.08; SD=1.05)
Schulsponsoring betreiben (sämtliche Finanzmittel einwerben) (M=3.39; SD=1.15)	Rechts- und Verwaltungsvorschriften sichten (M=3.03; SD=1.06)	Rechts- und Verwaltungsvorschriften sichten (M=3.00; SD=1.07)
Ablage/Archivierung der Verwaltungsvorgänge kontrollieren (M=3.37; SD=1.09)	Ablage/Archivierung der Verwaltungsvorgänge kontrollieren (M=3.03; SD=1.14)	Schulsponsoring betreiben (M=2.95; SD=1.25)
Akten sichten (M=3.31; SD=1.03)	Schulsponsoring betreiben (sämtliche Finanzmittel einwerben) (M=3.03; SD=1.21)	Mitarbeiter/innen in schwierigen Situationen unterstützen (M=2.93; SD=1.13)
Der Schulaufsicht Rechenschaft geben (M=3.22; SD=1.05)	An Untersuchungen zu Schülerleistungen mit der Schule teilnehmen (Leistungsvergleichsuntersuchungen: PISA, TIMSS, IGLU, VERA) (M=2.87; SD=1.06)	Ordnungsmaßnahmen durchsetzen (M=2.91; SD=1.02)
Instandhaltungsmaßnahmen der Schulgebäude organisieren (M=3.21; SD=1.08)	Den Unterricht der Lehrkräfte bewerten (M=2.87; SD=1.04)	Mit Eltern Gespräche über Erziehungsfragen führen (M=2.88; SD=1.07)

- In allen drei Ländern unter den zehn belastendsten Tätigkeiten
- In Deutschland und Österreich unter den zehn belastendsten Tätigkeiten
- In Deutschland und der Schweiz unter den zehn belastendsten Tätigkeiten

**Tabelle 1:** Die zehn belastendsten Tätigkeiten für deutsche, Schweizer und österreichische Schulleiterinnen und Schulleiter im Vergleich

## Literatur

- Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands (ASD) (2005). *Schulleitung in Deutschland 2005. Ein Berufsbild in Weiterentwicklung*. Stuttgart: Raabe.
- Esp, D. (1993). *Competences for school managers*. London: Kogan Page.
- Huber, S.G. (2005). *Anforderungen an Schulleitung: Überlegungen aufgrund der Veränderungen in den Bildungssystemen vieler Länder*. In A. Bartz, J. Fabian, S.G. Huber, C. Kloft, H. Rosenbusch, H. Sassenscheidt (Hrsg.), *PraxisWissen Schulleitung* (10.23). München: Wolters Kluwer.
- Huber, S. G. (2007). *Leadership an Schulen – Anforderungen und Professionalisierung aus internationaler Perspektive*. In G. Schweizer, U. Iberer, H. Keller (Hrsg.), *Lernen am Unterschied. Bildungsprozesse gestalten – Innovationen vorantreiben* (S. 53-69).

Deutschland	Österreich	Schweiz
Selbst in der Klasse unterrichten (M=4.30; SD=.82)	Eine Kultur der Zusammenarbeit fördern (M=4.62; SD=.61)	Selbst in der Klasse unterrichten (M=4.48; SD=.81)
Eine Kultur der Zusammenarbeit fördern (M=4.29; SD=.64)	Mit anderen Schulleiter/innen über konkrete Themen sprechen (M=4.49; SD=.76)	Mit anderen Schulleiter(inne)n über konkrete Probleme sprechen (M=4.45; SD=.61)
Mit anderen Schulleiter/innen über konkrete Themen sprechen (M=4.28; SD=.70)	Auf die Bedürfnisse, Fragen, Probleme einzelner Schüler/innen im Unterricht eingehen (M=4.49; SD=.69)	Auf die Bedürfnisse, Fragen, Probleme einzelner Schüler/innen im Unterricht eingehen (M=4.35; SD=.70)
Auf die Bedürfnisse, Fragen, Probleme einzelner Schüler/innen im Unterricht eingehen (M=4.27; SD=.68)	Mitarbeiter/innen in schwierigen Situationen unterstützen (M=4.41; SD=.67)	Eine Kultur der Zusammenarbeit fördern (M=4.34; SD=.66)
Sich mit Experten beraten (M=4.18; SD=.69)	Mit Kollegen Fachthemen diskutieren (M=4.36; SD=.68)	Lehrkräfte bei ihrer Arbeit beraten (M=4.31; SD=.62)
Gäste an der Schule begrüßen und Gastgeber sein (M=4.16; SD=.76)	Selbst in der Klasse unterrichten (M=4.36; SD=.81)	Sich mit Expert/innen beraten (M=4.30; SD=.72)
Sich bei Problemen um einzelne Schüler/innen kümmern (M=4.15; SD=.70)	Lehrkräfte zur Erprobung neuer Unterrichtsmethoden ermutigen (M=4.35; SD=.73)	Mit Kolleg/innen Fachthemen diskutieren (M=4.29; SD=.66)
Mitarbeiter/innen in schwierigen Situationen unterstützen (M=4.14; SD=.65)	Verbesserungs-/Optimierungsprozesse initiieren (M=4.33; SD=.67)	Sich in Fortbildungskursen mit aktuellen Herausforderungen auseinandersetzen (M=4.26; SD=.74)
Mit Kollegen Fachthemen diskutieren (M=4.13; SD=.68)	Sich bei Problemen um einzelne Schüler/innen kümmern (M=4.31; SD=.73)	Fortbildungsveranstaltungen besuchen (M=4.22; SD=.75)
Kontakte zu den Elternbeiratsvorsitzenden (M=4.12; SD=.77)	Sich über die neuesten Erkenntnisse im pädagogischen Bereich informieren (M=4.30; SD=.71)	Mitarbeitergespräche führen (M=4.21; SD=.70)

■ In allen drei Ländern unter den zehn belastendsten Tätigkeiten  
■ In Deutschland und Österreich unter den zehn belastendsten Tätigkeiten  
■ In Deutschland und der Schweiz unter den zehn belastendsten Tätigkeit

**Tabelle 2:** Die zehn beliebtesten Tätigkeiten für deutsche, Schweizer und österreichische Schulleiterinnen und Schulleiter im Vergleich

ten. Pädagogische Tätigkeiten, wie selbst in der Klasse unterrichten, mit Schülerinnen und Schülern sprechen, wie auch der kollegiale Austausch und die eigene Fortbildung werden in Deutschland und Österreich sehr gerne ausgeübt und als wenig belastend empfunden, etwas weniger ausgeprägt auch in der Schweiz. Ebenfalls finden sich auf der Rangliste der zehn beliebtesten Tätigkeiten Aktivitäten für die eigene Fortbildung und der fachliche Austausch mit Arbeitskolleginnen und -kollegen. Dies zeigt ein großes Interesse der Schulleiterinnen und Schulleiter an ihrer Arbeit und weist ebenfalls auf die Relevanz, mit anderen Schulleiterinnen und Schulleitern zu sprechen und Probleme diskutieren zu können, hin.

Zusammenfassend erwiesen sich in den Analysen zum spezifischen Belastungserlebens, das heißt der Belastung durch bestimmte Tätigkeiten und Handlungsbereiche, organisatorische und verwaltende Tätigkeiten als besonders belastend und unbeliebt. Der Handlungsbereich Organisation und Verwaltung ist der einzige, dessen Mittelwert der Belastung höher ist als derjenige der Vorliebe.

Autoren: **Huber, Wolfram, Kilic**

Bielefeld, Deutschland: Bertelsmann Verlag.  
 Huber, S. G. (2009). Schulleitung. In: S. Blömeke, T. Bohl, L. Haag, G. Lang-Wojtasik & W. Sacher (Hrsg.). Handbuch Schule: Theorie – Organisation – Entwicklung. (S. 502–511). Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.  
 Huber, S.G. (Hrsg.). (2010). School Leadership - International Perspectives. Dordrecht: Springer.

Anzeige



Programme geeignet ab der 5. Klasse

## Erlebnisreise: Lernen

Die Welt steckt voller Überraschungen. Die Jugendherbergen auch. Einige der wichtigsten Fassetten: ein neues Gemeinschaftsgefühl, Toleranz und Lebenswerte. Eine der schönsten Überraschungen für viele Schüler: sie selbst. Bestellen Sie am besten gleich die drei aktuellen Kataloge „Klassen Mobil“ und sichern Sie sich aufregende Erlebnisse zwischen Alpen und Küste.



### Lieblingslektüre Ihrer Schüler

Ein fassettenreicher Mix mit Angeboten zu Natur, Umwelt, Sport, Musik, Technik, Sozialverhalten u.v.m. Bei vielen Angeboten steht Ihnen ein pädagogisch geschultes Team zur Seite.

**Ihre Bestell-Hotline:**  
 Telefon: 05231 7401-0  
 djh-service@jugendherberge.de

Gemeinschaft erleben  
 jugendherberge.de

