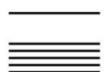


# Externe Evaluation Schulen Baar

Ergebnisse Bildungsratsschwerpunkt 1

Das Wichtigste in Kürze zu «Ergebnisse Bildungsratsschwerpunkt 2» sowie  
«Schuleigenes Fokusthema: Zusammenarbeit an den Schulen Baar»

April 2024



Kanton Zug

Amt für gemeindliche Schulen  
Externe Schulevaluation

## Impressum

### Kontakt

Amt für gemeindliche Schulen  
Externe Schulevaluation  
Artherstrasse 25  
6300 Zug

T 041 728 31 50

[info.schulevaluation@zg.ch](mailto:info.schulevaluation@zg.ch)

### Team Externe Schulevaluation Kanton Zug

Johannes Furrer, Leiter

Roman Eisserle, Schulevaluator  
Franziska Kost, Schulevaluatorin  
Karin Vonarburg, Schulevaluatorin  
Monika Wey, Schulevaluatorin  
Monika Schroeder, Sachbearbeiterin

### Internet

[Externe Schulevaluation — Kanton Zug \(zg.ch\)](http://www.schulevaluation-zg.ch)



### Der Bericht geht an:

Mark Gustafson, Schulpräsident Baar  
Schulkommission Baar  
Paul Stalder, Rektor Schulen Baar  
Rafael Schaffhuser, Prorektor Qualitätsentwicklung und Zentrale Dienste, Schulen Baar  
Markus Brazerol, Prorektor Oberstufe Baar  
Raphael Arnet, Prorektor Kindergarten, Primarstufe Baar  
Amt für gemeindliche Schulen, Zug

## Inhalt

<b>Einleitung .....</b>	<b>2</b>
<b>1 Ergebnisse Bildungsratsschwerpunkt 1: Systematische und nachhaltige Schul- und Unterrichtsentwicklung .....</b>	<b>4</b>
1.1 Qualitätsplanung und -entwicklung .....	4
1.2 Qualitätsprüfung und -sicherung .....	9
1.3 Entwicklungshinweise .....	11
<b>2 Das Wichtigste in Kürze zum Bildungsratsschwerpunkt 2: Erfolgreiches Lehren und Lernen.....</b>	<b>12</b>
2.1 Schulklima .....	12
2.2 Lernförderliches Klima.....	12
2.3 Passung von Lehr- und Lernformen .....	12
2.4 Fazit Kindergarten und Primarstufe.....	13
2.5 Fazit Oberstufe .....	14
<b>3 Das Wichtigste in Kürze zum schuleigenen Fokusthema: Zusammenarbeit an den Schulen Baar .....</b>	<b>15</b>
3.1 Fokusfragen.....	15
3.2 Ergebnisse.....	15
3.3 Fazit Zusammenarbeit.....	21

## Einleitung

### Grundlage

Die Abteilung Externe Schulevaluation prüft laut Schulgesetz die Qualität der gemeindlichen und privaten Schulen unter Berücksichtigung der Schwerpunkte des Bildungsrates.

Gemäss Bildungsratsbeschluss vom 5. Juni 2019 gelten für die Schuljahre 2020-2025 für alle Schulstufen der obligatorischen Schulzeit (Kindergarten, Primarstufe, Sekundarstufe I) folgende Evaluationsschwerpunkte:

1. Die Schul- und Unterrichtsqualität wird systematisch und nachhaltig weiterentwickelt.
2. Erfolgreiches Lehren und Lernen wird gezielt gefördert durch die Schaffung von tragfähigen Beziehungen sowie Lerngelegenheiten für kompetenzorientiertes, eigenverantwortliches und kooperatives Lernen.

Zusätzlich zu den Schwerpunkten des Bildungsrates bestimmt die Schule entsprechend ihren Bedürfnissen und in Bezug auf aktuelle und künftige Schul- und Unterrichtsentwicklungsthemen zwei Fokusfragen.

### Beurteilung

Die Beurteilung erfolgt anhand der erhobenen Daten aus schriftlichen und mündlichen Befragungen sowie aus kriteriengeleiteten Beobachtungen und Dokumentenanalysen.

Zu den zwei Evaluationsschwerpunkten des Bildungsrates sind im 'Referenzrahmen Schulqualität' (Mai 2019) Qualitätsansprüche definiert. Der Erfüllungsgrad dieser Qualitätsansprüche wird auf einer vierstufigen Skala beurteilt.

Entwicklungsstufe	Elementarstufe	Zielstufe	Exzellenzstufe
Die Praxis entspricht nicht dem Qualitätsanspruch.	Die Praxis entspricht teilweise dem Qualitätsanspruch.	Die Praxis entspricht dem Qualitätsanspruch.	Die Praxis ist herausragend und übertrifft den Qualitätsanspruch.
Hier ist dringender Entwicklungsbedarf angezeigt.	Minimalanforderungen sind erfüllt. Wesentliche Ansatzpunkte sind vorhanden.	Die Praxis ist auf einem guten, fortgeschrittenen Niveau entwickelt.	

Die Evaluation der schuleigenen Schwerpunkte hat formativen Charakter. Daher erfolgt die Beurteilung in beschreibender Form.

## Ausgangslage

Die Schulen Baar umfassen zwei Oberstufen-Einheiten und sieben Einheiten der Kindergarten-/Primarstufe, welche jeweils als einzelne Schuleinheiten evaluiert wurden. Pro Schuleinheit wurden die Daten der Evaluation zum Bildungsratsschwerpunkt 2 und dem schuleigenen Fokusthema gemeinsam mit Vertretungen der jeweiligen Schuleinheit sowie der Kernschulleitung ausgewertet. Die restlichen Teammitglieder wurden schulin-tern über die Ergebnisse und gewonnenen Erkenntnisse durch Teilneh-mende der Auswertung zu einem individuellen Zeitpunkt informiert.

Die Ergebnisse der zwei Oberstufen-Einheiten sowie die Ergebnisse der sieben Kindergarten-/Primar-Einheiten wurden durch die Externe Evalua-tion zusammengefasst und je an einer Veranstaltung für die Lehrperso-nen der jeweiligen Stufe präsentiert. Im Anschluss an diese beiden Prä-sentationen fand eine Verarbeitung moderiert durch Fachpersonen der Beratungsstelle für Bildungsfachleute der Pädagogischen Hochschule Zug statt.

Der Bildungsratsschwerpunkt 1 wurde über die gesamten Schulen Baar hinweg evaluiert. Daten aus den einzelnen Schuleinheiten, aus Gesprä-chen mit der Kernschulleitung und erhaltenen Dokumenten wurden in die Beurteilung der systematischen, nachhaltigen Schul- und Unterrichtsent-wicklung integriert und den Mitgliedern der Gesamtschulleitung in einer gesonderten Veranstaltung präsentiert.

Nach Abschluss der Evaluation wurden der Kernschulleitung die aggre-gierten schriftlichen Daten «Oberstufe» und «Kindergarten/Primarstufe» sowie eine gesamtschulische Zusammenfassung elektronisch zugestellt. Ebenfalls wurden die Foliensätze der Ergebnispräsentationen «Ober-stufe» und «Kindergarten/Primarstufe» mit dem jeweiligen Begleittext im Sinne eines Ergebnisberichts abgegeben. Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse zum Bildungsratsschwerpunkt 1 wie auch das Wichtigste in Kürze des Bildungsratsschwerpunkts 2 und des schuleigenen Fokus-themas zusammen.

## Würdigung und Dank

Das Evaluationsteam bedankt sich bei allen Beteiligten der Schulen Baar für die gewinnbringende Zusammenarbeit, die Offenheit, die konstruktiven Rückmeldungen und das entgegengebrachte Vertrauen.

Externe Schulevaluation

Zug, 24. April 2024

## 1 Ergebnisse Bildungsratsschwerpunkt 1: Systematische und nachhaltige Schul- und Unterrichtsentwicklung

Der erste Evaluationsschwerpunkt fokussiert auf die pädagogische Führung an den gemeindlichen Schulen im Kanton Zug auf verschiedenen Ebenen (Klasse, Schule, Gemeinde). Dabei wird der Ausgestaltung bzw. der Prozessgestaltung der verschiedenen Phasen des Qualitätskreislaufs (Q-Planung, Q-Entwicklung, Q-Prüfung und Q-Sicherung) besonderes Augenmerk geschenkt:

- Qualitätsmassnahmen werden von der Schule gezielt geplant und umgesetzt.
- Steuerungswissen wird in geeigneter Form erhoben und ausgewertet.
- Erkenntnisse daraus münden in unterstützende Massnahmen und dienen der kontinuierlichen Qualitätssicherung und -verbesserung.

### 1.1 Qualitätsplanung und -entwicklung

Qualitätsanspruch	Erfüllung des Qualitätsanspruchs auf ...			
	Entwicklungs- stufe	Elementar- stufe	Zielstufe	Exzellenz- stufe
Gemeinsame Haltungen und Werte legen die Ausrichtung der Schule fest. Langfristige Planungen ermöglichen nachvollziehbares Handeln.			X	

#### Qualitätsverständnis

Es gibt Leitwerte, die für die Schulen Baar eine profilbildende Funktion haben und die als Orientierungshilfe für die schulinterne Qualitätsarbeit herangezogen werden. Seit 2004 bildet das Leitbild «unverwechselbar» die 'Unternehmensphilosophie' der Schulen Baar ab, macht die Kultur der Schule sichtbar und gibt allen Beteiligten Orientierung. 2006 wurde das Leitbild mit Führungsgrundsätzen erweitert. Aktuell wird das Leitbild überarbeitet. Dabei wurde von den Schulen Baar ein partizipatives, breit abgestütztes Vorgehen gewählt. So wurden Schulkommission, Eltern, Schülerinnen und Schüler, Lehrpersonen aller Zyklen sowie der Musikschule, Schulleitung und weitere Anspruchsgruppen in den Überarbeitungsprozess einbezogen. Dies bildet die Basis der zukünftigen Vision der Schulen Baar. Dieser Prozess verfolgt das Ziel, dass sich möglichst alle Beteiligten als Teil der Schulen Baar fühlen und sich mit der Gesamtschule Baar identifizieren. Man verfolge stark den Grundsatz, eine Schule Baar zu sein, liessen die Personen der Kernschulleitung in Gesprächen verlauten.

Auf Schulleitungs- resp. Schulführungsebene ist institutionalisierter Austausch gewährleistet. So finden beispielweise einmal pro Woche eine Geschäftsleitungssitzung sowie ein wöchentliches Treffen der Kernschulleitung mit allen Schulleitenden statt. Mehrmals pro Schuljahr zieht

sich die Schulleitung zu einer Klausur zurück, in der schwerpunktmässig Planung und Steuerung der Schulentwicklung stattfinden. Die Kernschulleitung (gemeinsam auch mit der Gesamtschulleitung) führt kritisch-konstruktive Auseinandersetzungen mit Schulentwicklungsthemen und identifiziert sich in hohem Mass mit ihrer Tätigkeit und den Schulen Baar. In den Gesprächen mit der Kernschulleitung wurden insbesondere die Kultur des Miteinanders, die wirksame Zusammenarbeit innerhalb des Schulleitungsgremiums sowie die gemeinsam gestaltete Schul- und Unterrichtsentwicklung auf Gesamtschulebene als 'Highlights' ihrer Arbeit genannt.

Aus dem Jahr 2020 liegt eine Zusammenstellung von Basisstandards zur Unterrichtsentwicklung für Kindergarten-/Primarstufe Baar vor. Diese lehnen sich an den kantonalen Referenzrahmen Schulqualität an. Zu den meisten Basisstandards wurden Baar-spezifische Leitfäden oder Umsetzungshilfen, die über Links abrufbar sind, erarbeitet und von der Steuergruppe verabschiedet. Dabei handelt es sich um Themen wie Lernraumgestaltung, Unterrichtsbaustein Plan, Freie Tätigkeit, Beurteilungskultur B&F, Lerncoaching Gespräche, Feedback-Kultur etc. Auf dem Schulportal werden die relevanten Dokumente, Konzepte, Informationen der Schulen Baar den Schulbeteiligten zugänglich gemacht.

In der Lehrerschaft zeigen sich Ansatzpunkte eines gemeinsamen Qualitätsbewusstseins. Sowohl in den schriftlichen wie auch mündlichen Befragungen zeigen sich die Lehrpersonen zufrieden mit der Arbeit der Schulführung. Aus ihrer Sicht werden Entwicklungsvorhaben im Sinne eines kontinuierlichen Qualitätskreislaufes angegangen und es wird überprüft, inwiefern die gesteckten Ziele der Schul- und Unterrichtsentwicklung erreicht werden.

Mehrjahres- und Jahresplanungen

Mehrjahres- und Jahresziele sind transparent und werden im Sinne einer Leistungsvereinbarung festgehalten. Im «Report der Abteilungen – Schulen/Bildung» werden Mehrjahresgedanken sowie Mehrjahres- und Jahreszielsetzungen ersichtlich und nachvollziehbar (aus unterschiedlichen Jahren vorliegend). Ebenso wird Rechenschaft über die Erreichung dieser Ziele abgelegt.

Das Schulprogramm listet Entwicklungsfelder über fünf Schuljahre hinweg auf. Es dient in erster Linie als Führungsinstrument der Schulführungsgremien. Daraus ergeben sich die operativen Ziele der Schulleitung sowie verbindliche Jahresziele. Das Schulprogramm gliedert sich in externe Themen (wie bspw. Umsetzung Berufsauftrag, Migration, Leistungsmessung, überfachliche Kompetenzen) und in interne

Themenfelder (wie bspw. Leitbild, Strukturanalyse Leitungsebene, Schulprogramm, Schulraum). Des Weiteren finden sich im Schulprogramm detailliert aufgeführte Fokusthemen, welche umgesetzt werden sollen. Diese enthalten den klaren Bezug zu Mehrjahreszielen der gemeindeinternen Leistungsvereinbarung und des Leitbilds sowie eine Verortung innerhalb des kantonalen Referenzrahmens Schulqualität und den Mindeststandards aus dem kantonalen Qualitätsmanagement. Dazu gehören zudem eine Beschreibung des Ist-Zustandes, eine Zielbeschreibung, die Planung von Massnahmen sowie der Überprüfung der Zielerreichung. Ebenso sind die Projektverantwortlichkeiten und die zeitliche Umsetzungsplanung ersichtlich. Das Schulprogramm ist allen Beteiligten bekannt resp. kann auf dem schulinternen Sharepoint eingesehen werden.

#### Schul- und Unterrichtsentwicklung

Schul- und Unterrichtsentwicklung erfolgen an den Schulen Baar gezielt im Rahmen des Schulprogramms resp. der Jahresplanung. Schulentwicklungsprojekte werden priorisiert, koordiniert und teilweise über mehrere Jahre hinweg verfolgt.

Die Gespräche mit der Kernschulleitung zeigten auf, dass der stetige Auf- und Ausbau der Planungs-, Koordinations- und Priorisierungsprozesse im Gange ist. Man nehme laufend Bestandesaufnahmen vor und prüfe, welche weiteren Entwicklungsthemen noch dazukämen. Entsprechend werde das Schulprogramm angepasst. Man verfolge dabei längerfristig das Ziel, Entwicklungsthemen klar zu priorisieren, um so das Schulprogramm zu straffen und nicht mit ständig neuen Themen zu befrachten. Die Planungsprozesse steuere die Schulleitung. Viele Themen seien momentan vor allem auf Leitungsebene angesiedelt. Man strebe allerdings eine zunehmende Einbindung der Lehrpersonen resp. der Steuergruppen an.

Seitens der Lehrpersonen äussert sich die Oberstufe schriftlich eher kritisch zur Sinnhaftigkeit der gesetzten Entwicklungsvorhaben und moniert, dass wenig Freiraum für eigene Themen bleibe. Mündlich wurden dabei vor allem kantonale Vorgaben angesprochen wie beispielsweise die Thematik der überfachlichen Kompetenzen in Verbindung mit Menon. Positiver schätzen die Lehrpersonen der Kindergarten- und Primarstufe die Schul- und Unterrichtsentwicklung ein. Auch sie äussern Kritik an den vielen, teilweise zu wenig ausgereiften Aufträgen des Kantons. Sie sehen jedoch auch Freiräume, in denen sie an ihren Schuleinheiten eigene Projekte umsetzen können.



Grundsätzlich finden die Lehrpersonen, dass in letzter Zeit zu viele, immer wieder neue Entwicklungsthemen an sie herangetragen werden. Die Dichte und Schnelligkeit der aufeinanderfolgenden Themen erschweren eine nachhaltige Vertiefung. Immer wieder kam auch die wahrgenommene zunehmende Belastung im Lehrberuf zur Sprache. Die Schulleitung weiss um die Belastungen der Lehrpersonen. Mehrere Lehrpersonen äusserten, dass sie sich eigentlich von der Schulleitung gehört fühlen und diese grundsätzlich bemüht ist, lösungsorientiert vorzugehen. Laut mündlichen Aussagen ist der Kernschulleitung Beziehungsarbeit auf allen Ebenen wichtig. Auf Ebene der Lehrpersonen möchte sie daher immer wieder Möglichkeiten schaffen, bei denen die Lehrpersonen partizipieren, sich austauschen oder Feedback geben können. So ist beispielsweise im Rahmen der Auseinandersetzung mit der Thematik 'überfachliche Kompetenzen' geplant, eine Art Marktplatz oder Sammelbörse guter Erfahrungsbeispiele zu schaffen.

#### Qualitätsprozesse

Qualitätsprozesse sind an den Schulen Baar teilweise in standardisierten Abläufen formuliert und nachvollziehbar dargestellt. Einzelne Elemente des Qualitätskonzepts sind entwickelt und werden genutzt. Sie geben zum Teil Auskunft über Ziele, Umsetzungsmassnahmen, Instrumente zur Qualitätsüberprüfung, Verantwortlichkeiten und Verbindlichkeiten.

Die Dokumentation der Qualitätsprozesse befindet sich noch im Aufbau, wurde in den Gesprächen mit der Kernschulleitung geäussert. Durch die Schaffung einer Prorektoratsstelle Qualitätsentwicklung vor zwei Jahren, wurden bspw. die Verantwortlichkeiten im Bereich Schul- und Unterrichtsentwicklung neu aufgestellt und gebündelt. Dies gewährleistet aus Sicht der Kernschulleitung den Aufbau von Verbindlichkeiten in der Umsetzung der Entwicklungsthemen. So würden nun zum Beispiel sämtliche Projekte einem standardisierten Ablauf folgen, was sowohl Aktualität als auch Nachvollziehbarkeit begünstigt.

Die Kernschulleitung steuert und unterstützt den Prozess der Qualitätsentwicklung und -evaluation in Zusammenarbeit mit den Schulleiterinnen und Schulleitern der einzelnen Schuleinheiten. Diese wiederum legen innerhalb der vorgegebenen Entwicklungsthemen Schwerpunkte fest und konkretisieren zusammen mit ihren Steuergruppen deren Umsetzung an der Schuleinheit. Die allermeisten Lehrerinnen und Lehrer zeigen sich mit ihrem Einbezug in Arbeits- und Entwicklungsprozesse an ihrer Schuleinheit zufrieden.

Die Arbeit der Steuergruppen vor Ort wird von den Lehrpersonen unterschiedlich bewusst wahrgenommen. Man nehme die Steuergruppe Einzelschule beispielsweise wahr in der Organisation von internen Weiterbildungen oder als Übermittlerin, Übermittler von Anliegen der Lehrpersonen an die Schulleitung und umgekehrt. In den Interviews mit den Steuergruppenmitgliedern sahen diese ihre Aufgaben zum einen im organisatorischen Bereich, zum anderen aber auch im pädagogischen Bereich. Es sei wichtig, auch Entscheide vorbereiten zu können oder pädagogische Auseinandersetzungen zu initiieren. In den Steuergruppeninterviews kam - wie bei den Gesprächen mit den Lehrpersonen - heraus, dass momentan viele Themen vorgegeben sind. Dies lasse wenig Raum und Zeit, um eigene Themen anzugehen. Die Kernschulleitung sah es in den Gesprächen als wichtige Aufgabe der Steuergruppen an, dass diese Aufträge der Schulleitung auf die jeweilige Schuleinheit 'herunterbrechen', adaptieren und diese dann gemeinsam mit den Unterrichtsteams umsetzen.

Im Organigramm der Schulen Baar ist auch auf Gesamtschulebene eine Steuergruppe abgebildet. Für die Kernschulleitung ist seit längerem klar, dass deren Zusammensetzung zu 'Führungspersonen-lastig' ist. Man wolle diese gemeindliche Steuergruppe neu formieren und aufbauen. Damit strebe man an, die Wirksamkeit der Schulentwicklungsprozesse zu erhöhen und somit ein verbessertes Zusammenspiel der Führungs- und Umsetzungsebene zu erreichen. Die Umstrukturierung solle ebenfalls die einzelnen Schulleitungspersonen sowie die Leitenden der Unterrichts- und Jahrgangsteams stärken. Das neue Konzept Steuergruppe, welches auf Schuljahr 2024/25 in Kraft tritt, erstellt die Struktur über die gesamten Schulen Baar. Somit sind Kindergarten-, Primar- und Oberstufe gleich aufgestellt. Mit den Steuergruppen Einzelschule, welche eng mit der Steuergruppe Gesamtschule verbunden sein werden, sollen insbesondere 'Bottom Up-Prozesse' niederschwelliger ermöglicht werden.

## 1.2 Qualitätsprüfung und -sicherung

Qualitätsanspruch	Erfüllung des Qualitätsanspruchs auf ...			
Die pädagogische Wirksamkeit der Schule wird intern evaluiert. Ergebnisse werden als Ausgangspunkt für die Planung von Qualitätsmassnahmen genutzt. Eine Feedbackkultur zu professionellem Handeln ist an der Schule aufgebaut.	Entwicklungsstufe	Elementarstufe	Zielstufe	Exzellenzstufe
				X

### Interne Evaluationen

An den Schulen Baar werden datengestützte interne Evaluationen durchgeführt. Die Wahl der Evaluationsthemen ist sinnvoll, nimmt Bezug auf die Mehrjahresplanung oder auch auf Themen, die im Schulprogramm/Jahresprogramm festgelegt sind und aus denen sich logischerweise Bedarf an Evaluation ergibt. Ergebnisse werden für die Beteiligten anschlussfähig dargestellt. Aus internen Evaluationen werden jeweils konkrete Massnahmen abgeleitet und umgesetzt. In den vergangenen Jahren wurden folgende internen Evaluationen durchgeführt: Erfahrungen aus der Corona-Zeit mit Befragung der Lehrpersonen (März 2020), Auswertung der Weiterentwicklung des Berufsauftrages Lehrpersonen und Fachpersonen (Juli 2022) sowie die breit abgestützte interne Evaluation des Projektes «Time-In» (Juli 2023). Ebenfalls abgelegt in den Dokumenten ist ein Arbeitspapier, welches zur Evaluation der Zusammenarbeit von SHP und Lehrpersonen dient. Die internen Evaluationen werden auf Gesamtschulebene initiiert und gesteuert. Daneben sind auch interne Evaluationen spezifischer Projekte in einzelnen Schuleinheiten oder Zyklen möglich, die dann vor Ort koordiniert werden.

Gemäss Aussagen der Kernschulleitung werden bei einzelnen Projekten aus dem Schulprogramm interne Evaluationen bereits zu Beginn eingeplant, wie dies beim Integrationsprojekt «Time-In» der Fall war. Aus Ressourcengründen stecke man aber momentan noch eher weniger Energie in interne Evaluationen, sondern versuche in der Schulleitung, bei Projektgruppen, Steuergruppen sowie Resonanzgruppen Feedback zu Entwicklungsprojekten einzuholen.

### Geschlossener Qualitätskreislauf

Instrumente und Methoden der Qualitätsprüfung resp. -sicherung wie Mitarbeitergespräche, Unterrichtsbesuche, Individual-Feedback, Auswertungen von Unterrichtsteamarbeit, pädagogische Auseinandersetzungen, Weiterbildungen werden grundsätzlich sinnvoll und gezielt eingesetzt.

Zur Weiterentwicklung von Schulentwicklungsvorhaben werden an den Schulen Baar Feedbackschlaufen genutzt. Ausgehend von der Problemerkennung werden gewonnene Daten in geeigneten Settings analysiert, interpretiert, validiert und für entsprechende Ziel- und Massnahmensetzungen genutzt. Die Wirksamkeit getroffener Massnahmen wird bedarfsgerecht überprüft. Jährlich erstellen die Schulen Baar den Jahresbericht CAMPUS, welcher über bearbeitete und anstehende Schulentwicklungsthemen informiert. Zudem wird jährlich gegenüber der Gemeinde Rechenschaft abgelegt über die Zielerreichung der Leistungsvereinbarung. Im Jahreszyklus ist jeweils ein fixes Reflexionsgefäss der Schulleitung für die Überprüfung der Zielerreichung vorgesehen.

Von den Lehrpersonen wird verlangt, dass sie einmal jährlich schriftlich Feedback bei ihren Schülerinnen, Schülern einholen. Auf Führungsebene wird Feedback individuell eingefordert. An schulinternen Weiterbildungen wird den Lehrpersonen ermöglicht, Feedback über die Qualität der Veranstaltung abzugeben. Einigen Lehrpersonen ist allerdings gemäss mündlichen Aussagen nicht klar, was danach mit ihren Rückmeldungen passiert. Weiter wird von den Lehrpersonen der Stand der Zielerreichung in der Unterrichtsteam-Arbeit schriftlich an die Schulleiterin, den Schulleiter gemeldet. Die Organisation und die Durchführung von Anlässen und Projekten an den Schuleinheiten werden meist im Kollegium und/oder der Steuergruppe gemeinsam reflektiert. In der Regel werden aus solchen Auswertungen entsprechende Schlüsse gezogen und Konsequenzen für die Weiterarbeit abgeleitet.

Die Lehrpersonen der Oberstufe gaben sowohl schriftlich wie auch mündlich Veränderungsbedarf an bezüglich des Führens von pädagogischen Diskussionen. Am ehesten tausche man sich im Jahrgangs- oder Stufenteam gezielt zu pädagogisch relevanten Fragen aus, wurde mündlich eingebracht. Solche Diskussionen würden sonst aber in erster Linie situativ entstehen, so zum Beispiel am Mittagstisch. Es seien zwar neu die pädagogischen Fachrunden eingeführt worden. Aber während die einen Lehrpersonen dies als guten Start beschrieben, fanden andere, die Zeitgefässe seien überladen, die Organisation funktioniere nicht und zwei Treffen pro Semester seien zu wenig. Die Lehrpersonen des Kindergartens und der Primarschule zeigten sich grundsätzlich zufrieden mit den Möglichkeiten des pädagogischen Austauschs in ihren Schuleinheiten. Auseinandersetzungen zu Unterrichts- und Erziehungsfragen würden auf allen Ebenen wie Unterrichtsteam, Kleinteam, Gesamtkollegium oder bei Weiterbildungen geführt. Hier ergaben sich jedoch Unterschiede zwischen den einzelnen Schuleinheiten. Während diese pädagogischen Austausche und Diskussionen bei den einen Schuleinheiten

gezielt eingeplant werden, erfolgen sie bei anderen eher situativ, spontan oder fehlen. Einige Lehrpersonen wünschten sich noch vermehrt Gespräche und Austausch innerhalb ihrer Schuleinheit oder der jeweiligen Stufe über Haltungen und Werte zu zentralen Schul- und Unterrichtsthemen.

Im Hinblick auf einen optimalen Schulbetrieb werden an den Schulen Baar sowohl gesamtschulisch als auch auf Ebene der Schuleinheiten Verbindlichkeiten festgelegt und Regelungen getroffen. Aus Sicht der Kernschulleitung ist die Einhaltung solcher Vereinbarungen und Beschlüsse selbstverständlich. Man wolle lieber weniger, dafür klare und verlässliche Regelungen, bei denen alle Beteiligten gleichermaßen fair behandelt würden. Dennoch müsse es möglich sein, den Einzelfall zu berücksichtigen und spezifische Lösungen zu finden. Auf Ebene der Schuleinheiten wird die Einhaltung von Abmachungen und Absprachen teilweise unterschiedlich gehandhabt. Inwiefern schuleinheitenübergreifende Absprachen unter den Stufen, Zyklen oder bei Zyklen-Übergängen spielen, konnte nicht abschliessend erkannt werden.

### 1.3 Entwicklungshinweise

Verfolgen Sie an den Schulen Baar den eingeschlagenen Weg der stringenten Schul- und Unterrichtsentwicklungsplanung gezielt weiter. Stützen Sie sich dabei immer wieder auf Ihre wertvolle Kultur des Miteinanders, der Offenheit und auf gemeinsam getragene Werte und Haltungen ab. Setzen Sie geplante Entwicklungsvorhaben sorgfältig um. Halten Sie am Bestreben der Reduktion der Fülle an Entwicklungsthemen und deren nachhaltiger Verankerung weiterhin fest.

Achten Sie bei der geplanten Umstrukturierung der gemeindlichen Steuergruppe auf eine sorgfältige Umsetzung und Begleitung des Veränderungsprozesses. Stärken Sie die neuen Mitglieder der Steuergruppe als wichtiges Bindeglied zwischen Führungsebene und Lehrpersonen. Klären Sie deren Wirkungsfelder und gegenseitige Rollenerwartungen.

Begünstigen Sie weiterhin Mitgestaltungsmöglichkeiten und den Aufbau einer konstruktiven Feedbackkultur auf allen Ebenen. Fördern Sie auch künftig den Austausch und die Diskussion untereinander, um gegenseitig von vorhandenen Ressourcen profitieren zu können und vertiefte, nachhaltige Unterrichtsentwicklung zu ermöglichen.

## 2 Das Wichtigste in Kürze zum Bildungsratsschwerpunkt 2: Erfolgreiches Lehren und Lernen

Der zweite Evaluationsschwerpunkt nimmt die Wichtigkeit tragfähiger Beziehungen zwischen allen Schulbeteiligten als Basis für erfolgreiches Lernen auf. Im Weiteren wird ein Fokus auf eine gezielte Passung von Lehr- und Lernarrangements mit den Bedürfnissen der Schülerinnen und Schüler gelegt.

Weitere Informationen sind den Begleittexten der beiden Ergebnispräsentationen zu entnehmen.

### 2.1 Schulklima

Qualitätsanspruch	Erfüllung des Qualitätsanspruchs auf ...			
	Entwicklungs- stufe	Elementar- stufe	Zielstufe	Exzellenz- stufe
Der Schule gelingt es, eine wertschätzende Gemeinschaft zu bilden, in der sich möglichst alle Beteiligten zugehörig und wohl fühlen.			X	

### 2.2 Lernförderliches Klima

Qualitätsanspruch	Erfüllung des Qualitätsanspruchs auf ...			
	Entwicklungs- stufe	Elementar- stufe	Zielstufe	Exzellenz- stufe
Eine positive Lernatmosphäre unterstützt die Lernbereitschaft und fördert die Leistungsfähigkeit der Schülerinnen und Schüler.			X	

### 2.3 Passung von Lehr- und Lernformen

Qualitätsanspruch	Erfüllung des Qualitätsanspruchs auf ...			
	Entwicklungs- stufe	Elementar- stufe	Zielstufe	Exzellenz- stufe
Eine gezielte Passung verschiedener Lehr- und Lernformen unterstützt erfolgreiches individuelles und kooperatives Lernen.		X		

## 2.4 Fazit aus der Ergebnispräsentation für die Lehrpersonen Kindergarten / Primarschule

Gemeinschaftsbildenden Anlässe in den einzelnen Schuleinheiten fördern das «Wir-Gefühl» an einer Schule. Gemeinschaftliche Aktivitäten sorgen dafür, dass sich die Beteiligten untereinander besser kennenlernen und auch lernen, miteinander umzugehen. Das nicht nur auf Ebene der Schülerinnen, Schüler, sondern auch unter den Lehrpersonen. Pflegen Sie solches auch weiterhin, es ist ein wichtiger Schlüssel zur Zufriedenheit und zum Wohlbefinden aller.

Auch der Einbezug von Eltern und die Elternarbeit sind in einigen Schuleinheiten von Baar bereits als wichtige Ressource erkannt worden. Hier wird Augenmerk darauf gelegt, proaktiv den Kontakt mit Eltern zu suchen, Eltern immer wieder einzubinden, ihnen zu ermöglichen am Schulleben ihrer Kinder teilzunehmen und Einblick zu erhalten, dies auch im ganz Kleinen.

Der Umgang der Kinder untereinander ist ein 'Dauerbrenner-Thema'. Bleiben Sie an dieser Thematik kontinuierlich dran. Arbeiten Sie dabei wie bis anhin auch präventiv. Einzelne Schulen sind da bspw. mit Ansätzen der «Neuen Autorität» unterwegs. Hier stellt sich ebenfalls die Frage, inwiefern die Schülerinnen, Schüler einbezogen werden können resp. wie man die Schüler-Räte in diese Thematik einbindet – ebenso wie Eltern und Schulsozialarbeit (SSA).

Weiteres Entwicklungspotenzial auf verschiedenen Ebenen kann unter dem Stichwort 'Balance' zusammengefasst werden:

Zum einen braucht es immer wieder Balance zwischen «geführtem Unterricht, angeleitetem Lernen», «offenem, eigenverantwortlichem Lernen» und «kooperativem, dialogischem Lernen». Es braucht verschiedene Sozialformen, vielfältige methodisch-didaktische Lernzugänge oder Formen der Differenzierung.

Zur Sprache kam im Rahmen der externen Evaluation immer wieder die Ausgewogenheit von Belastung und Entlastung im Lehrberuf. Es ergaben sich auch vereinzelt Beobachtungen von kritischem Umgang von Lehrpersonen mit Schülerinnen, Schülern. Hierbei muss geklärt werden, ob es sich um Belastungssituationen handelt (bspw. durch Schülerinnen, Schüler mit herausforderndem Verhalten), die einen als Lehrperson so reagieren resp. agieren lassen oder welche anderen Gründe dafür vorliegen. Es lässt sich aus den Evaluationsergebnissen sagen, dass für die allermeisten Lehrpersonen z. B. die SHP oder Teamteaching Entlastung bringen, weil Lehrpersonen so nicht allein im Klassenzimmer sind und Verantwortung gemeinsam tragen können.

Die Diskussion darf jedoch nicht einfach dort stehen bleiben, wo es um mehr Ressourcen von aussen geht. Es braucht auch hier die Balance. Die Diskussion soll in die Tiefe des Unterrichts gehen, um zu schauen, was jede einzelne Lehrperson an ihrem Verhalten und Unterrichten beeinflussen kann. Nutzen Sie dabei das Potenzial des Austauschs miteinander über guten Unterricht oder in Bezug auf gemeinsame Durchführung von Unterricht oder gar beim Tauschen von Schülerinnen, Schülern oder Klassen (Klassenstrukturen aufbrechen), um so gegenseitig von funktionierenden Beispielen oder Erfahrungen profitieren zu können.

## 2.5 Fazit aus der Ergebnispräsentation für die Lehrpersonen Oberstufe

Aus den Gesprächen mit den Lehrpersonen war an der ganzen Oberstufe immer wieder spürbar, wie wichtig den Lehrpersonen das Wohl und die Zukunft ihrer Schülerinnen und Schüler ist. Zu dieser wertschätzenden und wohlwollenden Grundhaltung gilt es Sorge zu tragen. Vereinzelt Schüleräußerungen ist zu entnehmen, dass die Jugendlichen sich manchmal im Unterricht blossgestellt fühlen oder es schwierig ist, mit Ironie von Lehrpersonen umzugehen. Die Lehrpersonen haben daher in der Auswertung festgehalten, dass sie achtsam bleiben wollen im Umgang mit den Jugendlichen. Diese Achtsamkeit soll auch im Umgang der Lehrpersonen miteinander gepflegt werden.

Die Lehrpersonen berichteten, es fehle ihnen im Unterrichts- und Schulalltag oft die Zeit, um innezuhalten, um reflektieren und analysieren zu können oder auch über den gewohnten Rahmen hinaus zu denken. In den Auswertungsgesprächen fanden Lehrpersonen zudem, es sollte vermehrt gewagt werden, Unterricht und Unterrichten offener zu denken und so bspw. im Lernstudio öfter Mitverantwortung und Kontrolle an die Jugendlichen abzugeben. Einige Lehrpersonen warfen ein, Kreativität und Handlungsorientierung müssten zunehmend stärker gewichtet werden. Auch möchten viele das Coaching weiter auszubauen.

Rollen Sie solche pädagogischen Grundsatzfragen immer wieder auf. Nehmen Sie sich die Zeit und die Musse, Grenzen auszuloten, Spielräume und erweiterte Wege in der Unterrichtsgestaltung zu sehen und selbst kreativ zu sein. Behalten Sie dabei stets den Nutzen für die Jugendlichen im Fokus. Bleiben Sie auch in Zukunft offen für Anliegen und Bedarfe der Schülerinnen, Schüler und versuchen Sie immer wieder, 'mit den Augen der Jugendlichen zu sehen'.



### 3 Das Wichtigste in Kürze zum schuleigenen Fokusthema: Zusammenarbeit an den Schulen Baar

#### 3.1 Fokusfragen

«Gelingensbedingungen und Herausforderungen in der Zusammenarbeit an den Schulen Baar»

- Welche Aspekte der Zusammenarbeit werden von den Lehrpersonen als entlastend bzw. belastend erlebt?
- Welche konkreten Formen, Ressourcen, Angebote innerhalb der praktizierten, bestehenden Zusammenarbeit werden bereits gewinnbringend genutzt?
- Inwiefern können vorhandene Formen, Ressourcen, Angebote innerhalb der Zusammenarbeit in Bezug auf einen wirkungsvollen Umgang mit Heterogenität genutzt werden?
- Wo wird noch Potenzial, werden Ansatzpunkte für Weiterentwicklung im Hinblick auf eine weitere Professionalisierung der Zusammenarbeit gesehen?

#### 3.2 Ergebnisse

Welche Aspekte der Zusammenarbeit werden von den Lehrpersonen als entlastend bzw. belastend erlebt?

Die schriftliche Befragung der Lehrpersonen enthielt die offenen Fragen, was in der aktuellen Zusammenarbeit als entlastend resp. als belastend erlebt wird. Die folgenden Diagramme entstanden aus der Kategorisierung sämtlicher Nennungen der Lehrpersonen der Gesamtschule Baar auf diese offenen Fragen.

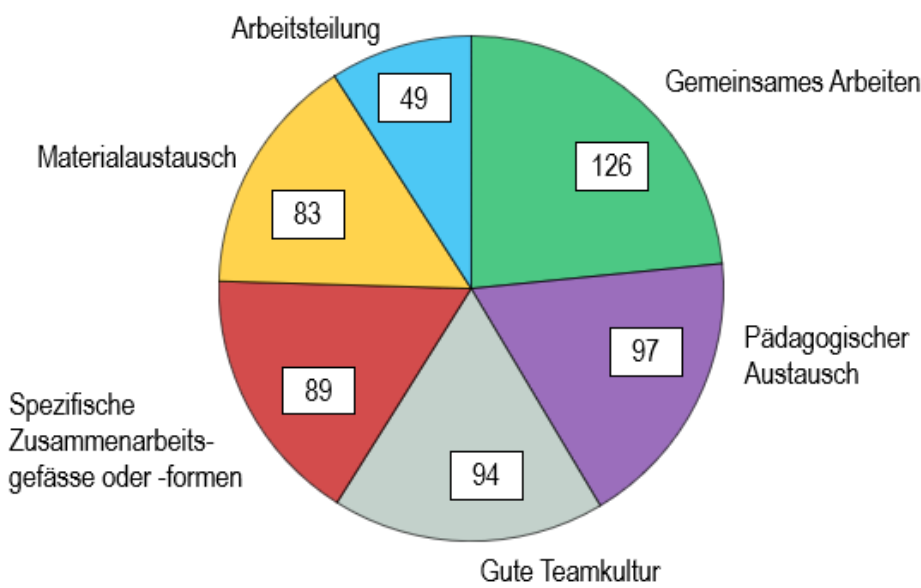
Bezüglich Entlastung kristallisierten sich die Unterstützung im Lehrpersonen-Team, die gemeinsame Arbeit und der pädagogische Austausch als Spitzenreiter heraus.

Als Hauptgründe für Belastung wurden Vorgaben und Rahmenbedingungen, unterschiedliche Haltungen sowie Ineffizienz genannt.

Die Auflistung der konkreten Aussagen innerhalb der Kategorien ist dem separaten Datenanhang zuhanden der Kernschulleitung zu entnehmen. Zusätzliche Ausführungen finden sich in den Begleittexten der beiden Ergebnispräsentationen.

Entlastung in der Zusammenarbeit (Kindergarten und Primarschule Baar)

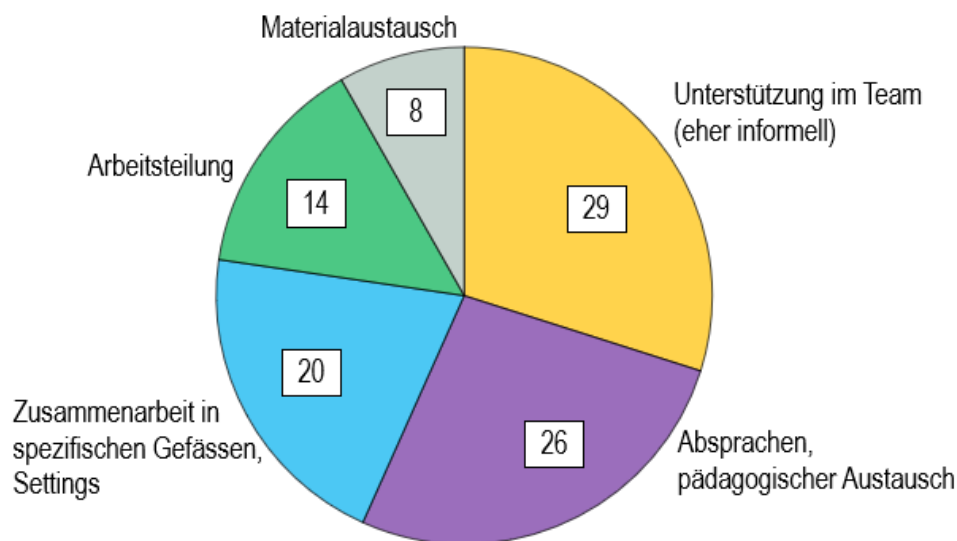
«Zusammenarbeit»: Entlastende Aspekte



Quelle: offene Frage IQES LP, Ziffern entsprechen der Anz. Nennungen bei 197 LP

Entlastung in der Zusammenarbeit (Oberstufe Baar)

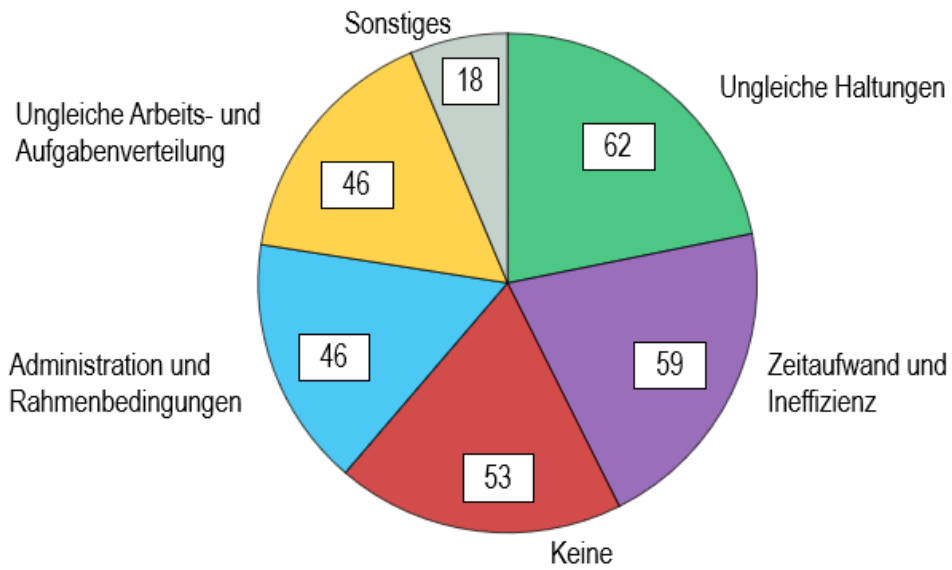
«Zusammenarbeit»: Entlastende Aspekte



Quelle: offene Frage IQES LP, Ziffern entsprechen der Anz. Nennungen

Belastung in der Zusammenarbeit (Kindergarten und Primarschule Baar)

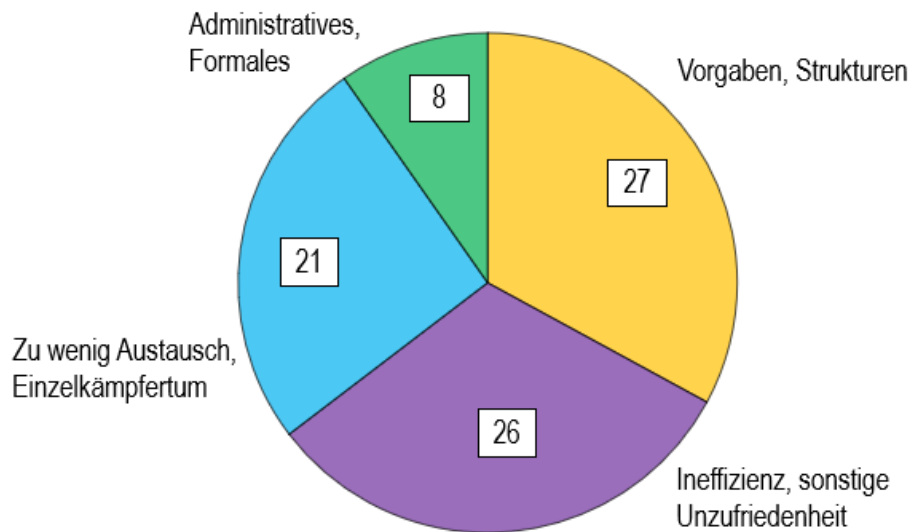
«Zusammenarbeit»: Belastende Aspekte



Quelle: offene Frage IQES LP, Ziffern entsprechen der Anz. Nennungen bei 197 LP

Belastung in der Zusammenarbeit (Oberstufe Baar)

«Zusammenarbeit»: Belastende Aspekte



Quelle: offene Frage IQES LP, Ziffern entsprechen der Anz. Nennungen

Welche konkreten Formen, Ressourcen, Angebote innerhalb der praktizierten, bestehenden Zusammenarbeiten werden bereits gewinnbringend genutzt?

In den mündlichen Befragungen hatten die Lehrpersonen Gelegenheit, anhand einer Auflistung von Zusammenarbeitsformen, Ressourcen und Angeboten für Zusammenarbeit einzuschätzen, was sie gewinnbringend nutzen resp. was nicht.

Am meisten Gewinn sehen die Lehrpersonen in der Zusammenarbeit im Unterrichts-, Stufen- oder Jahrgangsteam und in der direkten Zusammenarbeit der an der Klasse beteiligten Personen (bspw. Klassenlehrperson, SHP, Fachlehrperson, Pensenpartnerin/-partner, Teamteaching-Lehrperson). Geschätzt wird die Zusammenarbeit mit Fachpersonen wie SHP, DaZ-Lehrpersonen oder Therapiepersonen. Die Lehrpersonen äussern vielfach, dass sie hier zusätzliche personelle Ressourcen vermissen.

Kollektive Weiterbildungen, speziell die Gesamtkonferenzen, werden oft als wenig gewinnbringend erlebt. Bezüglich Projekt «Time-IN Gesamtschule» ist nicht für alle klar, wo die Unterschiede resp. Schnittstellen von Time-IN Klasse, Time-IN Einzelschule und Time-IN Gesamtschule liegen. Auch braucht eine Zuweisung sehr viel Zeit und Aufwand, was aus Sicht vieler Lehrpersonen nicht im Verhältnis zum Ertrag steht.

Weiterführende Informationen sind dem separaten Datenanhang zuhanden der Kernschulleitung sowie den Begleittexten der beiden Ergebnispräsentationen zu entnehmen.

Inwiefern können vorhandene Formen, Ressourcen, Angebote innerhalb der Zusammenarbeit in Bezug auf einen wirkungsvollen Umgang mit Heterogenität genutzt werden?

In den Gruppengesprächen hatten die Lehrpersonen Gelegenheit zu schildern, wie sie der Heterogenität der Schülerinnen, Schüler begegnen. Diese Aussagen wurden daraufhin analysiert, welche Faktoren die Lehrpersonen der Schulen Baar diesbezüglich als hilfreich und wirkungsvoll im Unterricht und Schulalltag erleben.

Als wichtigste Faktoren nannten die Lehrpersonen die Zusammenarbeit jener Personen, die an der gleichen Klasse tätig sind, sowie differenzierendes Unterrichten. Weiter erwähnt wurden das Fachwissen der Förderlehrpersonen wie SHP, SSA, DaZ etc., eine gemeinsame Grundhaltung im Kollegium, Möglichkeiten des Lerncoachings wie auch Optimierung und Aufstockung von unterstützenden Ressourcen und unkomplizierte Hilfestellungen in akuten Situationen.

Weiterführende Informationen sind den Begleittexten der beiden Ergebnispräsentationen zu entnehmen.

Zusammenarbeit als Schlüssel für einen wirkungsvollen Umgang mit Heterogenität  
(Kindergarten und Primarschule Baar)

### «Zusammenarbeit»: Heterogenität



Bild: Widmer Wolf, P. (2011). Wir alle in einer Klasse. Heterogenität in Schule und Unterricht.



Zusammenarbeit als Schlüssel für einen wirkungsvollen Umgang mit Heterogenität  
(Oberstufe Baar)

### «Zusammenarbeit»: Heterogenität



Bild: Widmer Wolf, P. (2011). Wir alle in einer Klasse. Heterogenität in Schule und Unterricht.



Wo wird noch Potenzial, werden Ansatzpunkte für Weiterentwicklung im Hinblick auf eine weitere Professionalisierung der Zusammenarbeit gesehen?

Die schriftliche Befragung der Lehrpersonen enthielt die offene Frage, wo noch Potenzial in der Zusammenarbeit von Lehrpersonen bzw. mit Fachpersonen liegt.

Grundsätzlich konnten dabei folgende Faktoren identifiziert werden (Kategorisierung sämtlicher Nennungen der Lehrpersonen Baar):

- Vertiefung der Zusammenarbeit und gezielter Aufbau fachlichen Know-hows
- Klärung und Optimierung bestehender Zeitressourcen für Zusammenarbeit
- Flexibilisierung resp. Ausbau von personellen Ressourcen für Zusammenarbeit
- Anpassungen in den Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit

Die Auflistung der konkreten Aussagen innerhalb der Kategorien sind dem separaten Datenanhang zuhanden der Kernschulleitung zu entnehmen. Zusätzliche Ausführungen finden sich in den Begleittexten der beiden Ergebnispräsentationen.

Qualität ausgewählter Aspekte der Zusammenarbeit sowie Veränderungsbedarf

In der schriftlichen Befragung erhielten die Lehrpersonen die Möglichkeit, die Qualität sowie den Veränderungsbedarf von 26 ausgewählten Aspekten der Zusammenarbeit an den Schulen Baar einzuschätzen.

Praktisch alle Aspekte wurden von den Lehrpersonen aller Schuleinheiten mit hoher positiver Zustimmung beurteilt. Der genannte Veränderungsbedarf ist gering. So geben die allermeisten Lehrpersonen an, dass die Kommunikation unter den Lehrpersonen an ihrer Schuleinheit geprägt ist von Offenheit, Vertrauen und Respekt. Die Lehrpersonen nutzen und schätzen den Austausch mit Kolleginnen, Kollegen ihrer Schuleinheit als wichtige Ressource. Für die meisten ist die Zusammenarbeit in ihren Gruppierungen wie Unterrichtsteam, Fachteam, Jahrgangsteam entlastend und bereichernd.

Die detaillierten quantitativen Resultate sind dem separaten Datenanhang zuhanden der Kernschulleitung zu entnehmen.

### **3.3 Fazit aus den Ergebnispräsentationen für die Lehrpersonen Kindergarten / Primarstufe und Oberstufe in Bezug auf die Gelingensbedingungen und Herausforderungen in der Zusammenarbeit an den Schulen Baar**

Aus der Synthese der gesammelten Daten zu den Fokusfragen von sämtlichen evaluierten Schulinheiten ergeben sich folgende Gelingensbedingungen und Herausforderungen.

Zusammenarbeit wird als wertvoll angesehen, wenn man einander kennt, sich akzeptiert fühlt, offen kommunizieren kann und wenn die 'Chemie' stimmt bzw. man in pädagogischen Fragen eine gemeinsam getragene Grundhaltung findet. Zudem sollten die Gruppierungen der Zusammenarbeit in der Tendenz nicht zu gross sein, um unter anderem effizientes Arbeiten zu ermöglichen. Gegenseitige Erwartungen und Rollenanforderungen müssen geklärt sein. Ein gemeinsames Ziel innerhalb der Zusammenarbeit muss vorhanden sein. Stärken, Fachwissen und unterschiedliche Perspektiven müssen dabei eingebracht werden können.

Herausforderungen zeigen sich dort, wo nicht alle Beteiligten Zusammenarbeit als Chance sehen. Wenn Grundhaltungen differieren, Effizienz fehlt oder mit vielen verschiedenen Personen Zeitgefässe für Koordination gefunden werden müssen, kann Zusammenarbeit zur Belastung werden. Zudem fehlt aus Sicht vieler Lehrpersonen oftmals die Zeit, Handlungsfragen zu diskutieren oder sich in eigene Themen zu vertiefen, da die Zeitgefässe für Zusammenarbeit meist bereits zu Schuljahresbeginn inhaltlich durchgeplant sind. Der Wunsch der Lehrpersonen nach mehr Förderressourcen und Entlastungsstunden wurde deutlich geäussert. Abgesehen von den finanziellen Auswirkungen bringt die Aufstockung von Ressourcen jedoch unter Umständen auch eine Verzettelung von gemeinsamer Unterrichtszeit mit der Klasse oder vermehrtem Koordinationsaufwand mit sich. Hier gilt es zu klären, was nicht nur kurzfristig, sondern nachhaltig und auf lange Sicht Entlastung bringt. Es müssen Lösungen gefunden werden, die sowohl den einzelnen Kindern wie auch den Klassen zugutekommen. Die Herausforderung, Schule und Unterricht wirkungsvoll zu gestalten, zeigt sich besonders in der Gratwanderung zwischen der Anerkennung individueller Bedürfnisse und dem Erfüllen von Vorgaben, Erwartungen von 'ausser' (sprich: Gesellschaft, Eltern, Schulführung, Kanton u.v.m.). Hier gilt es auszuloten, inwiefern Schwerpunkte in der Arbeit gesetzt und Freiräume genutzt werden können.

Weitere Ausführungen finden sich in den Begleittexten der beiden Ergebnispräsentationen.

Kindergarten und Primarschule Baar

---

Gelingensbedingungen

- Teamkultur, Beziehungspflege
- Geklärte Erwartungen, gemeinsame Haltungen und Werte
- Effektive Ressourcennutzung

Herausforderungen

- Zusammenarbeit als Chance sehen
- Zeitliche und personelle Ressourcen
- Vorgaben versus Freiräume (Kanton, Gemeinde, Einzelschulen)

Oberstufe Baar

---

Gelingensbedingungen

- Beziehungspflege und positive Kommunikationskultur
- Geklärte Erwartungen, Haltungen, Rollen (gleiches Ziel)
- Direkter, unterrichtsbezogener Nutzen
- Eher kleinere Gruppen

Herausforderungen

- Langzeitwirkung (was entlastet wirklich)
- Haltungsfragen klären, gemeinsam mittragen
- Zeitliche und finanzielle Ressourcen
- Balance Vorgaben - Freiräume



