Personalentwicklung in der Schule, Teil 2

Die neue Rolle der Schulleitung und die sich daraus ergebenden Anforderungen

Mit der Einführung der Eigenverantwortlichen Schule gibt die Schulaufsicht eine Reihe von Zuständigkeiten an die Schulleiterinnen und Schulleiter ab. Die Schulaufsicht konzentriert sich mit ihrer zentralen Führungsaufgabe auf eine übergeordnete, auf die Besetzung von Funktionsstellen bezogene Steuerung.

Thomas Fleischer
Institut für Schulentwicklung und Evaluation, Osnabrück

Norbert Guss
Schulinspektor in Niedersachsen

»Die Schulen stehen damit erstmalig in einem gestuften Geflecht einer Personalführung, das von der Schulleiterin oder dem Schulleiter durchgängig bis zum Kultusministerium präzise verwoben ist.«(Brockmann, 2007, in: EiSchu – ein Leitfaden, 36)

Schule ist für ihre Leistungen und Ergebnisse verantwortlich. Sie reagiert dabei eigenverantwortlich auf normative Vorgaben des Gesetzgebers und der Schulbehörden sowie auf Ergebnisse interner und externer Evaluation. Das erfordert auch eine verstärkte Professionalität im Handeln der Schulleiterinnen und Schulleiter.

»Im ersten Abschnitt der Einleitung zum Schulleiterqualifizierungs(SLQ)-Curriculum (Mai 2007) werden zum Thema ‚Führung' Schlüsselkompetenzen für Schulleiterinnen und Schulleiter formuliert. Diese werden folgenden konkreten Handlungskompetenzen zugeordnet und in drei Bereiche gegliedert:

- personale, soziale und kommunikative Kompetenzen
- Organisationsentwicklungskompetenzen und
- Personalentwicklungskompetenzen

In den Abschnitten 2 (Unterrichtsentwicklung und Qualitätsmanagement) und 3 (Personalmanagement) werden die Handlungskompetenzen weiter spezifiziert und thematisch zusammengefasst. Diesen sind curriculare Inhalte in Form von Beispielen zugeordnet. Im letzten Teil wird das aktuelle Qualifizierungsangebot dargestellt.« (vgl. Einleitung SLQ-Curriculum, Mai 2007).

Im Anschluss an nationale und internationale Schuluntersuchungen hat mit Einführung der Eigenverantwortlichen Schule im Niedersächsischen Schulsystem ein Systemwechsel mit großem Innovationspotenzial stattgefunden, der die Verantwortung der Beteiligten für das Ergebnis ihrer Arbeit betont. Die Eigenverantwortliche Schule verlangt die Stärkung der Stellung der Leiterinnen und Leiter und auch eine klare Zuständigkeit bei der Steuerung der Qualität der Arbeit und der Führung des Personals.

Darüber hinaus ist es Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter, in ihrer Schule einen auf Selbstentwicklung angelegten Prozess der Professionalisierung von Lehrkräften mit Hilfe bewusster Diagnose, Planung, Fortbildung und Führung zu fördern. Personalentwicklung ist Schulentwicklung.

Führung in der Schule gelingt, wenn die besonderen Bedingungen dieses Systems Berücksichtigung finden: Schule als traditionell kollegial geprägte Institution zeigt sich häufig resistent Innovationen gegenüber. Will Schulleitung erfolgreich führen, dann muss sie

- Prozesse initiieren
- gemeinsame Visionen schaffen
- andere befähigen, selbst zu handeln
- Wege zeigen und bereiten
- fördern und bestätigen, auch auf der Gefühlsebene
- Entscheidungen herbeiführen (vgl. Kouzes und Posner, 1987, The leadership challenge)

Schulleitung muss einerseits als »Persönlichkeit« wirken (Merkmale: Charisma, Engagement, Empathie, Anteilnahme, Echtheit, Strukturiertheit, Direktheit, entspannt sein, Fähigkeit zur nicht verletzenden Konfrontation etc.) und andererseits eine hohe Managementkompetenz besitzen (Fähigkeit zu administrativen Tätigkeiten, Realisierung neuer Techniken des Managements, wie z. B. Projektmanagement, Evaluation, Personalentwicklung). Da solche persönlichen und professionellen Kompetenzen bei der Bewerbung und Auswahl für eine Funktionsstelle nicht vorausgesetzt werden können, gilt es, sie aufzubauen und zu entwickeln (vgl. SLQ-Curriculum). Aber erst die Reflexion der eigenen Rolle macht letztendlich die Wirksamkeit des eigenen Tuns aus. Wenn also nach einer geeigneten Person gesucht wird, ist es notwendig, dessen persönliche Eignung zu erkennen. Doch wer ist in diesem Falle diagnostisch tätig? Wie werden bereits tätige Führungskräfte fähig, Persönlichkeiten i.o.g. Sinne zu erkennen? Personale Kompetenz kann nicht im Eilverfahren antrainiert werden. Deshalb brauchen Führungskräfte – und nicht nur diese – Zeit, menschlich zu reifen.

Vorgaben des NSchG und ihre Konsequenzen

Das Niedersächsische Schulgesetz (NSchG) legt in § 43 fest, dass der Schulleiter oder die Schulleiterin verantwortlich ist für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung sowie für die Personalverantwortung und Maßnahmen zur Personalbewirtschaffung einschließlich der Personalentwicklung.

Das Führungshandeln des Schulleiters bzw. der Schulleiterin ist ein wesentlicher Schlüssel für die Schulqualität. Aus dem Umstand, dass Schulentwicklung ganz wesentlich auch Personalentwicklung ist, ergeben sich folgende Perspektiven:

- Personalentwicklung umfasst die Schule als Ganzes.
- Das Personal muss Ziele kennen und wissen, was erwartet wird.
- Alle Mitarbeiter sind bei der schulischen Leitbildentwicklung einzubinden.
- Das Personal ist Teil der Lösung und ist daher als Ressource und »Schatz« anzusehen, so dass Personalentwicklung »Schatzsuche« und Personalpflege bedeutet.

Zusammenfassend lässt sich die These formulieren: Schulentwicklung setzt Personalentwicklung voraus. Dabei sollte Schulleitung eine Balance zwischen Freiwilligkeit, Verpflichtung und Verantwor-

tung der Kolleginnen und Kollegen anstreben. Wichtig ist auch, dass Schulleiterinnen und Schulleiter eine inhaltlich konsequente und gleichzeitig personbezogene Haltung realisieren im Sinne eines personzentrierten Umgangs, der durch die Verhaltensmerkmale Echtheit, Wertschätzung und Empathie gekennzeichnet ist.

Qualitätsverbesserungsprozesse, insbesondere bei der Weiterentwicklung unterrichtlicher Strukturen und Prozesse, setzen Formen der Teamarbeit voraus. Die Schulleitung fördert die Teamarbeit und die Teamentwicklung durch die Bereitstellung teamspezifischer Unterstützungen. Die Leitvorstellung einer »lernenden Organisation« i. S. einer umfassenden Qualitätsentwicklung setzt voraus, dass Schulleiterinnen und Schulleiter auch Verfahren der Personalbestandsanalyse kennen und durchführen. Dazu müssen quantitative und qualitative Daten erhoben, ausgewertet und interpretiert werden. So lassen sich Problembereiche feststellen und Differenzen zwischen den Anforderungen der Aufgabenbereiche und den Kompetenzen der Beschäftigten ermitteln. Aus diesem Vergleich zwischen Ist und Soll ergeben sich Hinweise auf den Entwicklungsbedarf, der dadurch zum Bestandteil eines Personalentwicklungskonzepts wird (vgl. Teil I, Abschnitt 5 in SchVw NI 11/2007). Ergänzend zu der einzelfallbezogenen Analyse des Förder- und Qualifizierungsbedarfs der Mitarbeiter erstellt die Schulleitung ein Fortbildungs- und Unterstützungskonzept für das gesamte Kollegium (Hilfen zur Diagnose und Beratung werden im 3. Teil dieses Beitrags in SchulVerwaltung NI 1/2008 gegeben).

Schulleitungsqualifizierung in Niedersachsen

Niedersachsen hat als erstes Bundesland damit begonnen, eine obligatorische Vorbereitung einzurichten. Die Qualifizierungsmaßnahmen werden aktuell für zwei Gruppen vorgehalten:

1. Seit 2003 erhalten alle neu ernannten Schulleiterinnen und Schulleiter eine grundlegende Qualifizierung in Bezug auf ihren neuen Beruf. Die Qualifizierung umfasst insgesamt 21 Tage, die sowohl vor Dienstbeginn als Schulleiter als auch berufsbegleitend während des ersten Jahres durchgeführt werden.
2. Im Rahmen des gemeinsam mit der Bertelsmann-Stiftung durchgeführten Vorhabens »Eigenverantwortliche Schule und Qualitätsvergleich in Bildungsregionen und Netzwerken« wurden seit 2005 u. a. die Schulleiterinnen und Schulleiter aller teilnehmenden Schulen auf ihre Aufgaben in einer Eigenverantwortlichen Schule vorbereitet und qualifiziert. Diese Qualifizierung umfasste pro Teilnehmer 14 Tage. Alle seit 1. August 2007 eigenverantwortlich gewordenen Schulen erhalten parallel umfangreiche Unterstützungsangebote. Neben der Unterrichtsentwicklung, der Steuergruppenqualifizierung und der begleitenden Schulentwicklung hält das Land Niedersachsen eine umfangreiche Schulleiterqualifizierung vor. Sie umfasst 13 Präsenztage sowie internetgestützte Selbstlernphasen.

15	**Personalentwicklung und Förderung der Lehrerprofessionalität**
15.1	Die Lehrkräfte erfahren in der Schule Wertschätzung und angemessene Entwicklungsmöglichkeiten.
15.2	Die Schule unterstützt fachbezogene und pädagogische Zusammenarbeit bzw. Teamarbeit durch geeignete Organisationspläne.
15.3	Die Schule fördert die Professionalität der Lehrkräfte durch Fortbildung nach einem abgestimmten Konzept.
15.4	Die Lehrkräfte nehmen ihre Verantwortung für den Erhalt und die Entwicklung ihrer Professionalität wahr.
15.5	Die Schule hat ein Konzept zur Einführung neuer Lehrkräfte und neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
15.6	Beim Unterrichtseinsatz werden Aspekte der Personalentwicklung berücksichtigt.
15.7	Die Schule hat Maßnahmen zur Personalentwicklung eingeleitet bzw. durchgeführt (z. B. Personalentwicklungsgespräche mit den Lehrkräften und pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern).

Abb. 1: Evaluationskriterium 15 der Niedersächsischen Schulinspektion

Landesweit arbeiten zurzeit etwa 30 Trainerinnen und Trainer für Schulleiterqualifizierung. Alle sind selbst Schulleiterinnen oder Schulleiter und decken sämtliche Schulformen ab.

Am Beispiel der Vorgaben des »Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen« und des Curriculums zur SLQ zum Modul »Personalentwicklung« sollen im Folgenden ausschnittsweise mögliche Hilfen für das Handeln der Schulleitung aufgezeigt werden:

Der Qualitätsbereich 5 »Lehrerprofessionalität« des Orientierungsrahmens wird wie folgt umschrieben: »Schule ist stärker als andere Institutionen eine auf Personen bezogene und von Personen getragene Organisation, die einen öffentlichen Erziehungs- und Bildungsauftrag zu erfüllen hat. Die Motivation, Kompetenz und Professionalität der Lehrkräfte sowie deren Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit beeinflusst die Qualität der entsprechenden Lern- und Lehrprozesse entscheidend. … Systematische Personalentwicklung ist deshalb von zentraler Bedeutung für Erfolg und Wirksamkeit der Schule.«

Dieses spiegelt sich in den Qualitätsmerkmalen

1. Personalentwicklung und
2. Weiterentwicklung beruflicher Kompetenzen

des Orientierungsrahmens »Schulqualität in Niedersachsen« wider (vgl. dort S. 22).

Daraus ergibt sich für die Niedersächsische Schulinspektion das Evaluationskriterium 15 mit den folgenden Teilkriterien (siehe Abb. 1):

Um für diese Aufgabe als Schulleiter/in gerüstet zu sein, wurden im SLQ-Curriculum, Baustein 3 »Personalmanagement« folgende Ziele und Kompetenzen entwickelt: »Personalmanagement hat zum Ziel, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Organisation in der erforderlichen Anzahl (Quantität), mit den erforderlichen Qualifikationen (Qualität), zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort zur Verfügung stehen. Personalmanagement ist deshalb personenbezogenes Qualitätsmanagement.

Dem Personalmanagement werden u. a. die Bereiche Personalanalyse, Personalentwicklung und Personalführung mit ihren jeweiligen Instrumenten, Methoden und Prozessen hinzugerechnet. Ein wesentliches Instrument der Personalführung und -entwicklung ist die Kommunikation.

Um die hiermit verbundenen schulischen Ziele auch in absehbarer Zukunft erreichen zu können, muss Personalmanagement als strategisches Management wahrgenommen werden.« (S. 16).

Somit setzt sich das Modul aus folgenden Bausteinen zusammen:

- Personalanalyse
- Personalauswahl/Personalpflege
- Qualifizierungskonzept
- Personalführung
- Gespräche als Führungsinstrument
- Beraten und Beurteilen
- Teamentwicklung (s. Text in »Aktuelles« in dieser Ausgabe: SLQ-Modul 3 «Personalmanagement«)

Berufliche Eignungsbeurteilung

Von einer konsequenten Eignungsbeurteilung profitiert die Organisation ebenso wie das beurteilte Individuum und das Klima des betrieblichen Miteinanders. Außerdem lässt sich dadurch ein erheblicher finanzieller Nutzen erzielen. Menschen unterscheiden sich bezüglich ihrer Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie hinsichtlich ihres Lernerfolges am Arbeitsplatz, in der Ausbildung und in Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen. Vor allem unterscheiden sie sich hinsichtlich ihrer tatsächlichen beruflichen Leistung. Diese Unterschiede lassen sich durch eine aussagekräftige berufsbezogene Eignungsbeurteilung abbilden. Hierzu zwei Beispiele:

Vorhersage des Ausbildungserfolgs

Eine Beratung vor Beginn des Studiums für alle Studienbewerber und eine Eignungsbeurteilung für den Lehrerberuf sowie eine Prognose des Ausbildungserfolgs in der 1. und 2. Phase hätten Einfluss auf die Qualität schulischer Arbeit.

Personalauswahlverfahren werden in Deutschland häufig bei der Vergabe von Ausbildungsplätzen eingesetzt. Ausbildung kostet eine Organisation viel Geld und bedeutet darüber hinaus viel Arbeit. Der Nutzen von Auswahlverfahren kann anhand der »Kosten der Ausbildung« und der »Treffsicherheit der Vorhersage« des Ausbildungserfolgs durch das angewendete Verfahren bestimmt werden. Der Ausbildungserfolg kann zwar nicht mit Berufserfolg gleichgesetzt werden, doch ist er in vielen Berufen eine notwendige Voraussetzung für den zukünftigen Beruf. Jede vorzeitig abgebrochene Ausbildung oder ein Abbruch nach nicht bestandener Prüfung stellt eine erhebliche Fehlinvestition dar und darüber hinaus eine erhebliche Belastung für die betroffene Person. Für die Teilnahme an berufsbegleitenden Fortbildungen, Trainings und Qualifizierungsmaßnahmen gilt Entsprechendes.

Eignungsbeurteilung und Berufserfolg

Die Vorhersage beruflicher Leistungen ist auch für die Schule von Interesse. Unterschiede in der beruflichen Leistung der Mitarbeiter sind schwieriger zu bestimmen als die Unterschiede in den Aus- und Fortbildungsleistungen. Die Berechnung gelingt relativ problemlos im produzierenden Gewerbe und bei Berufen, die objektive Kennzahlen liefern. Die Arbeitsleistung lässt sich dann am durchschnittlichen Output messen.

Bei Berufen, die nicht direkt produktions- und verkaufsorientiert sind, ist es schwieriger, die Leistungsstreuung und den Nutzen der Leistung zu bestimmen. Fortschritte wurden hier durch den Einsatz von Schätzverfahren erzielt. Diese gehen davon aus, dass »Experten« (z. B. Vorgesetzte) die Leistungsunterschiede zwischen den Mitarbeitern in jedem Beruf sowie den Nutzen dieser Leistungen für die Organisation einschätzen können. Dabei werden die Experten beispielsweise aufgefordert, auf der Basis verschiedener Kriterien den finanziellen Wert für die Organisation zu schätzen, der von einem durchschnittlichen Mitarbeiter erarbeitet wird. Bei Organisationen, bei denen sich der finanzielle Nutzen der Tätigkeit nur schwer bestimmen lässt (wie z. B. bei der Polizei, in Schulen oder in anderen sozialen Berufen), kann die Bestimmung über die Kostenseite vorgenommen werden. Man fragt die Experten, wie viel Arbeitszeit und Material ein durchschnittlicher Mitarbeiter für die Bewältigung einer umschriebenen Aufgabe benötigt. Die Ergebnisse der Untersuchungen belegen, dass überdurchschnittliche Mitarbeiter deutlich weniger Arbeitszeit und Material für die Bewältigung einer Aufgabe benötigten als schwache Mitarbeiter. Dabei sei vorausgeschickt, dass es eine Kosten- und Nutzenanalyse nur geben kann, wenn es Unterschiede in den Leistungen der Mitarbeiter gibt und wenn das Ausmaß dieser Unterschiede bestimmt werden kann. Es bleibt festzuhalten, dass der überdurchschnittliche Mitarbeiter bis zu doppelt so viel leistet wie der schwache Mitarbeiter.

Qualität des Auswahlverfahrens

Will man den Nutzen eines Auswahlverfahrens bestimmen, so muss man auch die Kosten des Verfahrens berücksichtigen. Entscheidend für den Nutzen eines Verfahrens ist aber der Grad der Treffsicherheit, mit dem der Erfolg in einer Ausbildung, in einem Training oder die zukünftige Berufsleistung vorhergesagt werden kann. Einerseits gibt es wohl kaum eine Organisation, die nicht von der Tauglichkeit der von ihr bevorzugten Methode überzeugt ist. Andererseits sind Begriffe wie Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Validität (Gültigkeit) bei den Personalverantwortlichen gänzlich unbekannt. Dennoch sollten diese Kriterien eines Personalauswahlverfahrens Grundlage jeglicher Entscheidung über deren Einsatz sein. Qualitativ hochwertige Verfahren zeichnen sich vor allem durch Standardisierung in der Durchführung, Auswertung und Interpretation aus. Voraussetzung rationaler Überprüfung ist auch, dass das Vorgehen und die Verfahren exakt dokumentiert sind.

Bezüglich der Vorhersage des Berufserfolgs bietet die Gültigkeit des Auswahlverfahrens wichtige Anhaltspunkte. Neben Arbeitsproben und Intelligenztests hat das strukturierte Eignungsinterview eine hohe Validität. Das freie Vorstellungsgespräch fällt dagegen ab und entspricht der Validität des Assessment Centers. Der Gültigkeitswert von 0.38 für das unstrukturierte Eignungsinterview dürfte eher eine Überschätzung darstellen. Dies liegt daran, dass in wissenschaftlichen Untersuchungen nur Interviews berücksichtigt werden können, die ein Mindestmaß an Standardisierung aufweisen können, d. h. die getroffene Beurteilung muss in quantitativer Form vorliegen.

Schule ist eine Nonprofit-Organisation

Nonprofit-Organisationen unterscheiden sich von gewinnorientierten Unternehmen dadurch, dass an Stelle einer Finanzierung durch Produktpreise häufig eine Finanzierung durch kollektive Entgelte (Steuern, Beiträge, Spenden) tritt. Wenn der Markt entfällt, der als die wesentlichste Kraft für Veränderungen gilt, führt dies zu einer Steuerung der Organisation durch politische Faktoren und zu einer Produktion tendenziell starrer Strukturen. Unterschieden werden staatliche und private Nonprofit-Organisationen. Unter dem Gesichtspunkt der zunehmenden Ressourcenknappheit und des verstärkten Wettbewerbs in vormals regulierten Bereichen wird die Qualität und Ausrichtung des Angebotes von den Leistungsempfängern kritisch hinterfragt. Dies gilt auch für die Schule. Die Schule wird in den Landeshaushalten global veranschlagt. Eine Kosten-Nutzen-Berechnung in den einzelnen Bereichen (z. B. Personalauswahl und Personalentwicklung, Fortbildung, Einzelprojekte etc.) wird nicht durchgeführt. Auch hier würde es sich empfehlen, Verfahren zur Vorhersage des Berufserfolgs und zur Feststellung ihres Nutzens einzusetzen.

Eine rationale und qualitätsvolle Personalauswahl stößt häufig auf Vorbehalte wegen einer vermeintlichen Überregulierung und zunehmender Bürokratisierung. De facto schadet aber eine mangelhafte Qualität beruflicher Eignungsbeurteilung der Organisation. Finanzielle Mittel werden verschwendet. Auch wenn

hier vornehmlich der wirtschaftliche Nutzen der Personalauswahl diskutiert wurde, darf nicht vergessen werden, dass professionelle Personalauswahl sich auch positiv auf das Individuum auswirkt. Sie schützt jeden Einzelnen vor Unter- und Überforderung am Arbeitsplatz. Gerade die Passung zwischen den Anforderungen des Berufs sowie den Interessen und Fähigkeiten der Person trägt mit dazu bei, dass die Arbeit von den Betroffenen als befriedigend erlebt wird. Dies hat positive Auswirkungen auf die Gesundheit und auf mögliche Fehlzeiten am Arbeitsplatz. Durch die Beachtung des »Person-Organisation-Fits« wird auch das menschliche Miteinander am Arbeitsplatz begünstigt.

Qualitativ hochwertige berufliche Eignungsbeurteilungen zeigen den ausgewählten Kandidaten Möglichkeiten auf zur individuellen, am persönlichen Potenzial ausgerichteten beruflichen Förderung und Entwicklung. Auch dies sind Nutzenaspekte, die über die hier genannten Aspekte der Treffsicherheit und der damit einhergehenden Steigerung der beruflichen Leistung weit hinausgehen. Um ihren Erfolg zu steigern, müssen sich auch Non-Profit-Organisationen im Personalbereich für die Wirkung dessen interessieren, was sie tun.

Insgesamt erscheint nur eine sehr umfassende Konzeption von Personalmanagement, die Politik und konkrete Arbeit vor Ort einbezieht, den hohen Anforderungen der heutigen Zeit gerecht werden zu können. Hierzu sollte gehören:

1. Im Verlauf der zweiten Phase sollte in den Ausbildungs- und Studienseminaren eine Auswahl erfolgen.
2. Bei Anstellung in der Schule sollte vonseiten der Schulleitung sogleich ein Personal-Entwicklungsgespräch geführt werden (standardisiert).
3. Weiterhin sollten in der Schule frühzeitig Maßnahmen zur Personalentwicklung eingesetzt werden.
4. Durch frühzeitig einsetzende Maßnahmen zur Personalentwicklung sollte ein Pool an potenziellen Bewerbern für Funktionsstellen vorgehalten werden. Es müssen interessierte und qualifizierte Personen vorhanden sein, damit überhaupt eine Auswahl stattfinden kann.

Fazit

Im System Schule müsste es eine Institution geben, die systematisch Einstellungs- und Beförderungspraxis sowie den Berufserfolg bei der Besetzung von Beförderungs- und Funktionsstellen evaluiert und auf empirischer Basis erforscht.

In SchulVerwaltung NI 1/2008 stellen die Autoren in Teil 3 des Beitrages ein konkretes Modell für die Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen für zukünftige Führungskräfte vor.

www.didacta-stuttgart.de

Mitten im Markt Messe Stuttgart

didacta
die Bildungsmesse

Bildung im Umbruch

In Deutschland befindet sich derzeit die Schul- und Hochschullandschaft im Umbruch. Qualitätssicherung und Chancengleichheit stehen im Fokus. Ein Forum der aktuellen Trends ist die didacta 2008 auf der Neuen Messe Stuttgart.

Themenschwerpunkte
Unterrichtsmedien und Schulbücher | Lernsoftware und E-Learning | Pädagogische Dienstleistungen | Multimediale Anwendungen | Nationale und internationale Förderprogramme | Didaktik/Methodik | Bildungspolitik

Kindergarten
Schule/Hochschule
Ausbildung/Berufliche Qualifizierung
Weiterbildung/Beratung

Wir unterstützen mit einmalig 102 € jede Busfahrt ab 15 Personen zur didacta nach Stuttgart.

Mit dem BUS-BONUS fahren Sie gut!

Neue Messe Stuttgart | 19. – 23. 02. 2008