

# Treibhaus Tagesstrukturen

Basel, 12. Juni 2017

Referat von Ursula Elisabeth Brunner

Pädagogische Hochschule PHBern, IWM

## Inhalt

Einleitung	2
1. Rückblick: Wo kommen wir her?	2
2. Wo stehen wir heute?	3
3. Welche Herausforderungen stehen an?	4
3.1 Thema Raum 1	4
3.2 Thema Raum 2	4
3.3 Thema Qualität	4
3.4 Thema: Kosten	5
3.5 Thema: Neue Aufgaben	6
4. Zum Titel des Referats: „Treibhaus Tagesstrukturen“	6
5. Was genau „treiben“ die Tagesstrukturen in den Schulen an?	7
6. Wozu brauch es mehr Verzahnung von Unterricht und Betreuung?	9
6.1 Kooperation verstanden als zirkulärer Prozess	11
7. Was bedeuten Feedback und multiprofessionelle Kooperation?	11
7.1 Kompetenzen von Mitarbeitenden in Tagesstrukturen und Schulen	12
7.2 Kooperationen – bestehende	12
7.3 Kooperationspotenzial	12
7.4 Feedback	13
8. Blick in die Zukunft	15

## **Einleitung**

Am 02. Januar 1959 hob die Lunik 1 von der Startrampe ab. Es war ein noch nie da gewesener Flug ins All. Die Wissenschaftler und Weltraumtechniker hatten es gewagt, eine Rakete zu starten und damit von der Erde zum Mond zu fliegen. Das Wagnis der ersten Mondsonde misslang.

Zehn Jahre später herrschte in der Kontrollstation von Apollo 11 die gleiche Hochspannung. Die Spannung kam diesmal von der Frage, ob Neil Armstrong und Buzz Aldrin es tatsächlich schaffen würden, zum ersten Mal in der Menschheitsgeschichte den Mond zu betreten. Der erste bemannte Flug zum Mond gelang.

Vieles war in diesen zehn Jahren anders geworden. Am bedeutsamsten war der Umstand, dass inzwischen gelernt wurde, noch im Verlauf des einmal begonnenen Fluges Kurskorrekturen vorzunehmen. Die sogenannten „in-flight corrections“. Die Weltraumexperten hatten die Einsicht gewonnen, dass ständige die Leistungs- und Funktionskontrolle in Verbindung mit Feedback und einer sehr umfassenden Eigensteuerung die Voraussetzungen für die wirkungsvolle und präzise Steuerung einer Rakete sind.

Diese Geschichte stammt aus dem Buch: „2+2 Feedback“ von Douglas B. und Dwight W. Allen. Ich habe sie erzählt, weil Feedback ein Thema des heutigen Morgens ist und weil ich zusammen mit Ihnen hinschauen will, was in den vergangenen zehn Jahren, seit die Tagesstrukturen in Basel-Stadt – und an anderen Orten – eingeführt worden sind, so alles geschehen ist und wie Feedback zusammen mit multiprofessioneller Kooperation für die Weiterentwicklung der Tagesstruktur an den Basler Schulen dienlich sein kann.

Dabei nutze ich den Umstand, dass ich seit über 20 Jahren auf unterschiedlichen Ebenen und in den Kantonen Bern, Freiburg, Wallis, Basel-Stadt und Solothurn mit dem Thema Tagesschulen oder Tagesstruktur (ich verwende diese beiden Begriffe hier synonym) zu tun habe. In Bezug auf Tagesstrukturen verfüge ich über einen Innen- und einen Aussenblick. Mein Blick ist liebevoll, fordernd und erfolgt durch verschiedene Brillen: die Brille der Organisationsberaterin, die Brille der Fachfrau für Tagesschulen und Tagesstrukturen und die Brille der Heilpädagogin.

## **1 Rückblick: Wo kommen wir her?**

Vor bald 20 Jahren begann ich im Kanton Bern Gemeinden zu beraten, die an ihrer Schule eine Tagesschule einrichten wollten. Damals zeigten sich bei den Beratungen drei Sachen:

- Die Erkenntnis, dass ein Hort noch keine Tagesschule ist, begann sich langsam durchzusetzen.
- Es ging beim vorherrschenden Bild über die Tagesschule immer um das additive Modell, also den freiwilligen Besuch von bestimmten Modulen, welche die Eltern auswählen. Und dies vorwiegend dann, wenn die Mütter arbeiteten (=> sozialpolitische Argumente).
- Die Schule selber war oft nicht sehr begeistert von der Tagesschul-Idee, insbesondere die Lehrpersonen nicht. Häufigstes Gegenargument, das ich damals zu hören bekam: Ich will nicht, dass es in der Schule nach Essen riecht.

Seither ist sehr viel passiert! Nicht zuletzt auch deswegen, weil der politische Druck auf die Gemeinden zunahm. Hinzu kam, dass die schulpädagogische Argumentationslinie immer stärker ins Zentrum rückte: Lebensraum Schule, Bildungschancen, Förderung von sozialen Kompetenzen etc.

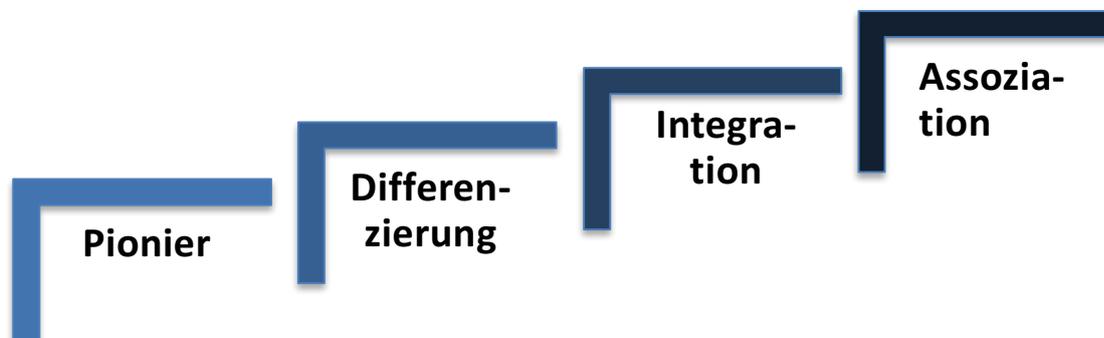
Mit der Teilrevision des Volksschulgesetzes sind im Kanton Bern alle Gemeinden seit 2008 verpflichtet, bei einer verbindlichen Nachfrage von zehn Kinder ein Tagesschulangebot einzurichten. Die Nutzung ist auch im Kanton Bern für die Eltern freiwillig und kostenpflichtig. Die Angebote werden durch Eltern, Kanton und Gemeinden gemeinsam finanziert. Die Gemeinden können zudem die Finanzhilfe des Bundes in der Aufbauphase direkt beantragen und nutzen.

Gleichzeitig wie in Bern wurden im Schuljahr 2007/08 in der Stadt Basel die bestehenden Tagesstruktur-Pilotstandorte in definitive Angebote umgewandelt.

## 2 Wo stehen wir heute?

Heute, also zehn Jahre später, sind die Tagesstrukturen hier in Basel fast flächendeckend eingeführt. Es ist also wiederum sehr viel passiert!

Laut Glasel entwickeln sich Organisationen in den folgenden vier Phasen:



Es bedeutet einen enormen Kräfteverschleiss, wenn Tagesstrukturleitende einerseits ihre Organisation weiterentwickeln, aufgrund der Umfeldbedingungen jedoch immer wieder bei der ersten Phase, der Pionierphase, beginnen müssen. Zum Beispiel weil jedes Jahr neue und mehr Kinder hinzukommen oder die Räume der Tagesstruktur jedes Jahr neu bezogen und eingerichtet werden müssen etc.

Dieser „Spagat“ ist mit einem erhöhten Arbeitsaufwand verbunden. Ich habe mehrere Leitungspersonen erlebt – übrigens auch Schulleitende –, die bei diesem Kraftakt krank geworden sind oder die Sache hingeschmissen haben, bevor es auf ihre gesundheitlichen Kosten gegangen ist.

### 3 Welche Herausforderungen stehen an?

Die Tagesstrukturen in Basel-Stadt sind eine Erfolgsgeschichte. Die Mehrheit ist bis im letzten Jahr deutlich gewachsen, was die Kinderzahlen anbelangt. Kurz zusammengefasst hier eine Formel zu den aktuellen Herausforderungen:

#### **Raum - Qualität - Kosten - + neue Aufgaben**

##### 3.1 Thema Raum #1

Der ehemalige Erziehungsdirektor von Basel-Stadt, Christoph Eymann, sagte in einem Interview in der Tageswoche vom November 2014, dass aktuell 2100 Betreuungsplätze im Schulbereich angeboten werden. Jedes Jahr, so Eymann, sollten 250 neue Plätze hinzukommen. Damit würde in den nächsten zehn Jahren – also bis 2024 – die Abdeckung mit Tagesstrukturplätzen von 23 Prozent (Schuljahr 2014/15) auf 60 Prozent ansteigen.

Vom Schulraum her ist heute, im Jahr 2017, eine Abdeckung von 25 % Plätzen für Schülerinnen und Schüler erreicht. Diese Zahl wird also in Zukunft weiter ansteigen. Blicken wir kurz nach Zürich, so sehen wir, dass dort bis zum Jahr 2025 alle Stadtzürcher Volksschulen als Tagesschulen geführt werden sollen. Das Ziel ist, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Chancengerechtigkeit der Schülerinnen und Schüler zu fördern.

Was bedeuten solche Entwicklungen der Themen Raum, Qualität, Kosten und plus weitere?

##### 3.2 Thema Raum #2

Ich frage Sie und mich, wie lange wir es uns noch leisten können und wollen, enorm viele und grosse Räumlichkeiten z. B. während der Ferienzeit ca. 13 bis 14 Wochen geschlossen zu haben? Auch von der Raumplanung her werden Fragen zur Verdichtung und zur Nutzung des noch zu bebauenden Raumes auf uns zukommen. Ich kann mir gut vorstellen, dass in zehn Jahren Schulhausanlagen mehrfach und verschiedenartig genutzt werden.

##### 3.3 Thema Qualität

Die gute Qualität in der Tagesstruktur ist einerseits eine Vorgabe und andererseits eine Notwendigkeit. Allerdings auch ein Begriff, der genauerer Klärung bedarf. Mit dem **Orientierungsraster für die Schulentwicklung und Schulevaluation an den Volksschulen des Kantons Basel-Stadt „Tagesstrukturen“** hat Basel-Stadt ein gutes Instrument zu Qualitätsentwicklung geschaffen. Das Kapitel 7 heisst „Kommunikation und Kooperation des Tagesstrukturteams und des Schulstandortes“.

*Leitsatz aus dem Orientierungsraster, Seite 22:*

„Die Tagesstrukturleitung und die Schulleitung arbeiten eng zusammen. Sie streben eine koordinierte Gestaltung der Prozesse (Reduktion der Schnittstellenprobleme) sowie der gegenseitigen Abstimmung in pädagogischen Fragen an.“

In vier Qualitätsstufen werden dann die entsprechenden Aspekte und Indikatoren beschrieben, und zwar von der Basisstufe über die elementare Entwicklungsstufe zur fortgeschrittenen Entwicklungsstufe bis zur Excellence-Stufe.

*Orientierungsraster, Seite 24:*

„Die Kooperation zwischen dem Tagesstrukturteam und den Lehrpersonen ist selbstverständlich und durch institutionelle Strukturen gestützt (z. B. wechselseitige Hospitationen, wechselseitige Teilnahme an Teamsitzungen, Veranstaltungen für die Erziehungsberechtigten, wechselseitiger Einbezug in Entwicklungsprojekte).“

*Orientierungsraster, Seite 24:*

„Auf Teamebene (z. B. zwischen Klassenteams und den Verantwortlichen in den Tagesstrukturen) wird in enger Kooperation eine gegenseitige Abstimmung der pädagogischen Ziele, Grundsätze und Interventionen zwischen den Tagesstrukturen und den übrigen Bereichen des Schulstandortes angestrebt.“

Das, was im Orientierungsraster steht, klingt gut. Nur, was ist, wenn sich nicht genügend **qualifiziertes und geeignetes Personal** finden oder halten lässt. Bereits heute kann das Qualitätskriterium der Betreuungskonstanz immer weniger eingehalten werden. Und dabei ist doch gerade der Beziehungsaspekt das aus meiner Sicht wichtigste Element im Fächer der verschiedenen Qualitäten einer Tagesstruktur.

Nehmen wir das **Thema Integration/Inklusion**. Wie sieht hier der Auftrag an die Tagesstruktur genau aus? Wo finden Tagesstrukturen Unterstützung, wenn die Situation mit einem oder mehreren Kindern sehr schwierig wird?

Die **Gefässe für die Zusammenarbeit** der Mitarbeitenden in einer Tagesstruktur sowie mit den Lehrpersonen reichen die so, wie sie heute sind, tatsächlich aus?

Was ist, wenn die Schule – aus welchen Gründen auch immer – organisatorisch derart überlastet ist, dass eine wirkungsvolle **Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Tagesstrukturleitung nur eingeschränkt oder gar nicht** erfolgt?

### **3.4 Thema: Kosten**

Zu den Kosten sage ich heute wenig. Nicht weil sie nicht wichtig sind, sondern weil sie primär ein politisches Thema sind. Tatsache ist: Verglichen mit einer herkömmlichen Volksschule erbringt eine Tagesschule zusätzliche Leistungen. Und diese Kosten müssen beglichen werden. Tagesschulen und Tagesstrukturen sind heute eine logische Weiterentwicklung der Volksschule, also schlicht eine Notwendigkeit.

Angeblich sollen im Jahr 2030 in der Schweiz rund 400'000 Mitarbeitende fehlen. Die Hälfte davon könnte dank Tagesschulen mit Frauen besetzt werden.

Tatsache ist auch, dass im Vergleich mit dem Ausland Eltern in der Schweiz deutlich mehr für die familienergänzende Betreuung bezahlen.

Tagesschulen und Tagesstrukturen sind ein Gewinn für alle. Die Wirtschaft hätte mehr weibliches Fachpersonal, die Schulen zusätzliche Möglichkeiten, um Bildung zu vermitteln, und die Eltern wären in der Kinderbetreuung unterstützt und begleitet. Um die Kosten dafür berechnen zu können, muss zuerst klar sein, wie umfassend das Angebot sein soll. Die Qualität bestimmt den Preis. Grösster Anteil sind die Personalkosten. Weitere Kostenpunkte sind die

Verpflegungs- und die Raumkosten. All diese Kosten sind immer auch verbunden mit Weltanschauungen. Die Kostenfrage muss sowohl von der Verwaltung als auch von Schulleitenden und Tagesstrukturleitenden antizipiert werden.

### **3.5 Thema: Neue Aufgaben**

Zunehmend und in verschiedenen Kantonen wird heute von Betreuungsangeboten während der Schulferien gesprochen, denn mittlerweile haben die Verantwortlichen realisiert, dass die Eltern nicht – wie ihre Kinder – 14 Wochen Ferien haben, sondern deutlich weniger.

Die Erziehungsdirektion vom Kanton Bern hat den Auftrag erteilt, einen Leitfaden zur Ferienbetreuung für Gemeinden zu erstellen. Und im März 2018 wird das Thema der Mitfinanzierung im kantonalen Parlament behandelt werden.

Zusammengefasst kann gesagt werden: Die Anforderungen, welche die Tagesstruktur heute zu erfüllen hat, gleichen den Eigenschaften der eierlegenden Wollmilchsau.

## **4 Zum Titel des Referats: „Treibhaus Tagesstrukturen“**

Erste Definition „Treibhaus“: Bau zur Aufzucht von Gewächsen, die im Freien so nicht gedeihen würden.

Zweite Definition „Treibhaus“: Lagerung oder Verlust von Gasen, die eine Überhitzung der darunterliegenden Luft bewirkt: Treibhauseffekt. (Quelle: openthesaurus.de)

Bleiben wir bei der ersten Definition, nämlich Treibhaus als ein Ort zur Aufzucht von Gewächsen. Auf ganz unterschiedlichen Ebenen trifft diese Bild vom Treibhaus zu:

- Die Forschung zum Thema Tagesschulen hat enorm zugenommen. Es handelt sich jedoch mehrheitlich um eine „nachvollziehende“ Forschung.
- Es ist nicht mehr nur von den erwerbstätigen Müttern die Rede, sondern von Eltern und Familien. Diese sollen mit der Tagesstruktur entlastet werden. Und die Wirtschaft benötigt Arbeitskräfte.
- Tagesstrukturen haben neben einem sozialpolitischen Aspekt ganz klar einen bildungspolitischen Auftrag.
- Hinzu kommt der Integrationsauftrag, dessen Folgen sich zunehmend in der Tagesstruktur bemerkbar machen.
- Nachhilfeunterricht wird z. T. von den Eltern erwartet.
- Sprachvermittlung und sozialpädagogische Aufgaben.
- Und wie bereits erwähnt, jetzt kommt noch die Ferienbetreuung hinzu.

### **Hinweis:**

Tagesschulen kommen auch im überarbeiteten Lehrplan 21 nicht vor! Wer beim Deutschschweizer Lehrplan 21 den Suchbegriff „Tagesschulen“ eingibt, erhält zur Antwort: „Der Suchbegriff ‚Tagesschulen‘ führte zu keinem Treffer.“ Der Begriff ‚Tagesstruktur‘ kommt

zwar vor, jedoch in einer anderen Bedeutung (im Sinne von Rhythmisierung). Obwohl im Lehrplan 21 der Erwerb von „Kompetenzen“ vielfach beschworen wird, wird diese wichtige Grundlage für soziales Lernen im Lehrplan völlig ignoriert. Den Lehrplan 21 finde ich gut! Die Bedeutung der Tagesstrukturen ist jedoch leider noch nicht im LP 21 angekommen.

## **5 Was genau „treiben“ die Tagesstrukturen in den Schulen an?**

„Schulen und damit auch Tagesschulen sind komplexe Führungs-, Handlungs- und Interaktionssysteme.“ (Seitz & Capaul 2007, S. 196)

Für die erfolgreiche Zusammenarbeit der verschiedenen Berufsgruppen und Teams ist es daher notwendig, Strukturen und Abläufe schaffen, die eine möglichst reibungslose Erledigung der Aufgaben ermöglichen:

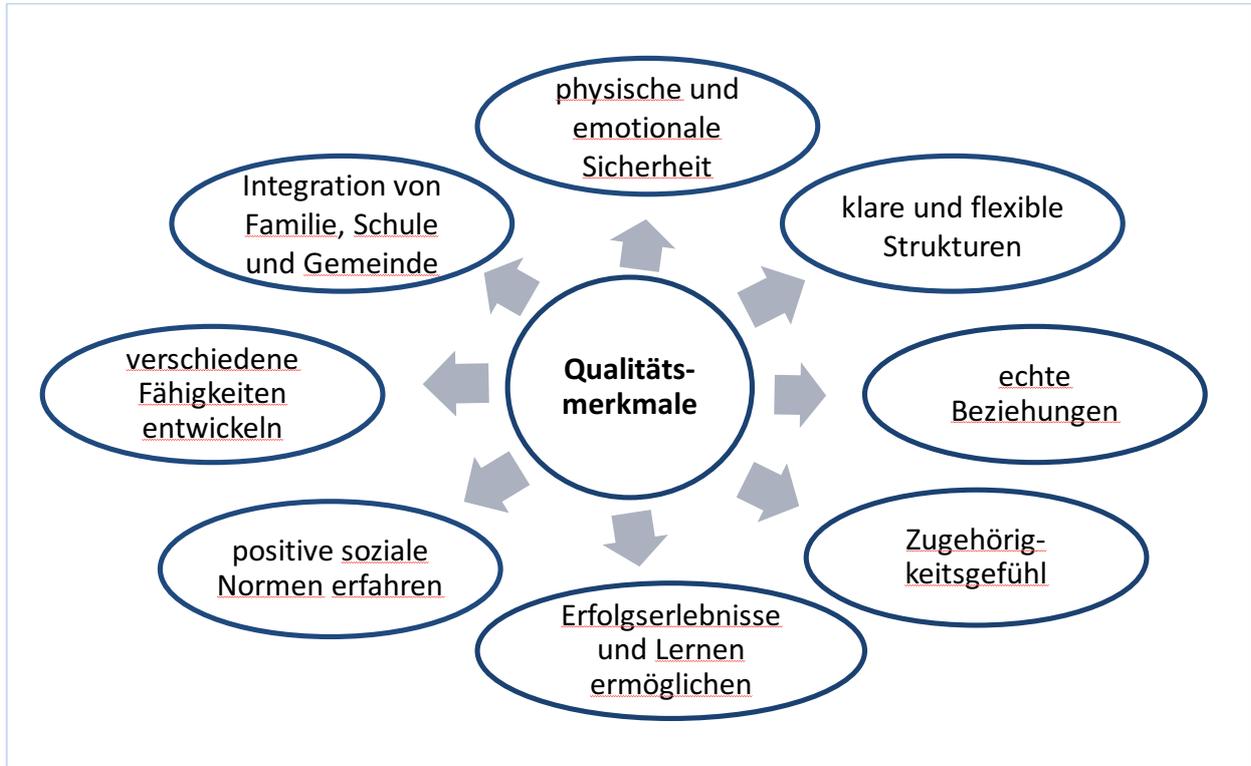
- Tagesstrukturen erfordern also mehr Klarheit in organisatorischen Abläufen der Standortschule. Hierbei sind die Schulleitungen gefordert. So ist es für die Planung der Angebote in der Tagesstruktur zwingend nötig, dass bereits im Dezember des Vorjahres klar ist, welche Schulstufen an welchen Nachmittag Unterricht haben. Das bringt neue Herausforderungen für die Stundenplangestaltung mit sich.
- Mit dem Angebot der Tagesstrukturen kommt ein neues Element, nämlich das von Angebot und Nachfrage in die Schule. Eltern, die für die Betreuung bezahlen, erheben Ansprüche.
- Tagesstrukturen machen Schulen zu Lebensorten.
- Tagesstrukturen setzen hauptsächlich auf Beziehung und Bindung, auf soziale Zuwendung und Akzeptanz. Das machen Lehrpersonen auch. Allerdings mit einem entscheidenden Widerspruch in der Sache –man könnte in diesem Zusammenhang auch von einem Systemfehler sprechen: Einerseits will und muss die Schule das gemeinsame Lernen fördern. Andererseits hat sie einen Leistungsauftrag, der auf Selektion und Separation abzielt.

Die Schule könnte für viele Kinder eine zweite Chance im Leben sein, gerade dann, wenn sie von zu Hause – aus welchen Gründen auch immer – nicht so viel davon mitbekommen:

- Selbstwirksamkeit erleben.
- Bedeutsam sein, gesehen werden.
- Lust an Leistung, Kooperationen mit anderen Kindern eingehen können.
- Beziehungen gestalten.

**Tagesstrukturen haben die Aufgabe, für Kinder und Jugendliche, aber auch für das System Schule Zukunftskorridore zu eröffnen.**

Das können Schulen mit Tagesstruktur:



Quelle: Simpkins et al. 2016, ergänzt von Ursula E. Brunner

In der Tagesstruktur arbeiten Menschen mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen und auch solche, die gar keine pädagogische Ausbildung haben. Das hat unterschiedlichste Auswirkungen, die förderlich oder hinderlich sein können.

**Sozialpädagogik** (Quelle: u.a. Wikipedia und [www.bffbern.ch/de/Sozialpaedagogik](http://www.bffbern.ch/de/Sozialpaedagogik), ergänzt von U.E.Brunner))

Sozialpädagogik ist ein Zweig der Wissenschaft, der sich mit Erziehung, Bildung und sozialstaatlichen Interventionen beschäftigt. In der Praxis betreuen, fördern und begleiten Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen Kinder, Jugendliche oder Erwachsene mit Beeinträchtigungen oder speziellen Herausforderungen. Sozialpädagoginnen HF begleiten, aktivieren, fördern und erziehen Menschen, die kurz- oder längerfristig nicht in der Lage sind, ihr Leben alleine zu bewältigen. In Heimen, Wohngemeinschaften, Werkstätten und Einrichtungen wie Tageskliniken, Notschlafstellen oder Gefängnissen betreuen sie zum Beispiel Kinder und Jugendliche aus schwierigen sozialen Verhältnissen, Menschen mit einer Behinderung oder Suchtproblemen, Straftäterinnen, Asylbewerbende sowie psychisch Kranke. Möglich ist auch eine Tätigkeit im ambulanten Bereich, beispielsweise für Beratungsstellen, in der Familienbegleitung, in Integrations- oder Kriseninterventionsprojekten oder in Horten und an Schulen. Ziel der Arbeit von Sozialpädagogen und Sozialpä-

dagoginnen ist die Optimierung der Lebensqualität und die grösstmögliche Autonomie der Betroffenen.“

Ist das nicht eine riesige Chance für die Schule als Ganzes, wenn darin vermehrt Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen tätig sind?

## **6 Wozu braucht es mehr Verzahnung von Unterricht und Betreuung?**

Kinder nehmen Erwachsene, die in der Schule tätig sind, in erster Linie als „Erwachsene“ wahr. Für sie ist es im Prinzip zweitrangig, ob es sich um Lehrer oder Erzieher, um Hausmeister, Psychologen, Helfer oder Eltern anderer Kinder handelt. Wichtiger als die Unterscheidung nach Berufsfeldern ist für ein Kind zu wissen, wofür die einzelnen Erwachsenen zuständig sind und dass die Gruppe der zuständigen Erwachsenen das „Dach“ über dem „Haus“ bildet, in dem sich das Kind geschützt und geborgen fühlt und in dem es sich frei entfalten kann.

Eine Schule ist für die Bildung und Entwicklung von Mädchen und Jungen ein Gewinn, wenn diese mit „Schule“ folgende Einstellungen und Gefühle verbinden können:

- Hier werde ich ernst genommen, hier kann ich lernen und wachsen!
- Die Schule ist meine Welt, hier kann ich aufleben, mich entfalten und zu mir kommen.

Wenn die Schule aus Sicht der Kinder so wahrgenommen wird, so muss die Struktur der Schule diesem Bild folgen, um die anstehenden Herausforderung meistern zu können.

„Die Tagesschule soll (endlich) erlauben, aus der Lektionen- und Unterrichtsschule einen Erfahrungs- und Lebensraum zu machen, in dem es nicht nur um Stoffvermittlung, sondern auch um soziales Lernen, Abbau ungleicher Bildungschancen, individuelle Förderung, soziale Integration und neue (offene) Formen von Unterricht geht.“ (Herzog 2009, S. 27)

Schule und Betreuung werden in der Schweiz an den allermeisten Orten immer noch als zwei klar getrennte Systeme behandelt, die nebeneinander herlaufen und im besten Fall ohne grosse Hürden aneinander anschliessen. Fachleute sind sich allerdings schon länger im Klaren darüber, dass sich das grosse Potential der Tagesschulen (oder Ganztagschulen, wie es in Deutschland und Österreich heisst) nur entfalten kann, wenn sich Schule und ausserun-

terrichtliche Aktivitäten mehr und mehr verzahnen und ineinandergreifen => selbstgesteuertes Lernen!

Die grosse Herausforderung der kommenden Jahre wird es daher sein, Schule und Betreuung zu einem Ganzen zusammenzufügen. In den Schulen der Zukunft werden Betreuungs- und Lehrpersonen zusammen mit weiteren Fachkräften den Schulalltag und den Lebensraum Schule gemeinsam für die Kinder und mit ihnen gestalten. Eine solche Verzahnung erfordert Schulentwicklung. Schulentwicklung beinhaltet Personal-, Organisations- sowie Unterrichts- und Angebotsentwicklung. Sie wird zudem vom Umfeld beeinflusst und wirkt zugleich in dieses hinein.

An der Schule mit verzahnter Tagesstruktur werden beispielsweise andere Zeitprofile erkennbar:

- Ankommen in einer Gleitzeit: lesen, üben, spielen, schwatzen u. a. m.
- Instruierender Unterricht: schüleraktiv oder frontal
- Essen und Trinken sowie Bewegung und Erholung
- Individuelle Interessen- und Neigungsbildung
- Gemeinsame Projekte
- Verlassen der Schule, wieder als Gleitzeit

Wenn Bildung nicht nur als ‚Unterricht plus‘ gedacht wird, sondern als gemeinsamer Fokus alle Formen informeller und formeller Bildungsaktivitäten darstellt, ist deutlich mehr Kooperation aller beteiligten Berufsgruppen nötig, als dies heute der Fall ist. Eine grösstmögliche Kooperation unter den Beteiligten sowie eine wirkungsvolle Feedbackkultur sind die nötigen Instrumente dazu. Das bedeutet, dass die Tagesstruktur mit der Zeit zunehmend die heute übliche schulische Praxis verändern wird. Das löst bereits heute oder in Zukunft Widerstand aus.

Orientierungsraster, Seite 24

„Die Kooperation zwischen dem Tagesstrukturteam und den Lehrpersonen ist selbstverständlich und durch institutionelle Strukturen gestützt (z. B. wechselseitige Hospitationen, wechselseitige Teilnahme an Teamsitzungen, Veranstaltungen für die Erziehungsberechtigten, wechselseitiger Einbezug in Entwicklungsprojekte).“

## 6.1 Kooperation verstanden als zirkulärer Prozess



## 7 Was bedeuten Feedback und multiprofessionelle Kooperation?

Die Grundlage für das Zusammenspiel von Pädagogik und Betreuung ist die Kooperation zwischen Betreuungs- und Lehrpersonen, zwischen Schule und Tagesstruktur. Diese findet aber oft noch zu wenig statt (Zwischen-Tür- und Angel-Gespräche anstelle von regelmässigen Sitzungsgefässen). Institutionalisiertes Feedback ist ein „Bindemittel“ von Kooperation.

Eine qualitative Studie zu den Bedingungen gelingender multiprofessioneller Kooperationen in zehn Schweizer Tagesschulen (neun mit einem additiven, eine mit einem gebundenen Modell, Schüpbach, Jutzi & Thomann 2012, S. 109) zeigt, dass Kooperation in allen Schulen stattfindet und als wichtig angesehen, aber noch wenig reflektiert oder systematisch gefördert wird.

Als Gelingensbedingungen für die berufsübergreifende Kooperation wurden im Forschungsprojekt „Professionelle Kooperation von unterschiedlichen Berufskulturen an Ganztagschulen“ (Speck, Olk, Stimpel 2011, beschrieben in Rahm & Rabenstein 2015) folgende identifiziert:

- konzeptuelle Verankerung der Kooperationsvorhaben im Schulprogramm
- strukturelle Verankerung in der Schule (Ressourcen zeitlich, personell, fachlich, materiell)
- Bereitschaft der Akteure, sich auf die Kooperationspartner einzulassen
- Aufbau kontinuierlicher Kooperationsbeziehungen
- systematische Definition von Schnittstellen für die Verknüpfung von formalem, non-formalem und informellem Lernen

Bei der Vernetzung von Arbeitsfeldern erfordert insbesondere der Einsatz von Lehrpersonen im ausserunterrichtlichen Bereich ein Nachdenken über neue Arbeits- sowie Anstellungsmodelle und über die Gestaltung der Arbeitsplätze.

### **7.1 Kompetenzen von Mitarbeitenden in Tagesstrukturen und Schulen**

- Begeisterungsfähigkeit
- Kinder und Jugendliche mögen
- Fachwissen und Freude daran
- Empathie
- Förderkompetenz
- Fähigkeit, S+S zu beobachten
- Beziehungsbereitschaft und Beziehungsfähigkeit
- Beratungskompetenz
- Didaktisch-methodisches Repertoire für den differenzierten Unterricht
- sozialerzieherisches Handlungsrepertoire
- Kooperations- und Teamfähigkeit
- Gestaltungskompetenz
- Systemisches Verstehen von Schule mit Tagesstruktur

### **7.2 Kooperationen – bestehende**

- Hausaufgaben: Pendelheft, Zusatzblätter, ...
- Feste und Anlässe: Schulfest, Tagesschulfest, Aufführungen, „Schnuppern“, Markt, Sport- & Spielanlässe, Ausstellungen, Ausflüge, ...
- Formelle Austauschgefässe: strukturierte Sitzungen, Konferenzen, Weiterbildungen, runde Tische, Netzwerkgespräche, ...
- Organisatorisches: An-/Abmeldung, Raumnutzung, ...
- Soziale Integration und Sozialverhalten: Portfolio, Reflexionsbogen, Ziele setzen, ...

### **7.3 Kooperationspotenzial**

Es geht um eine sinnvolle und wirkungsvolle Zusammenarbeit aller an der Schule beteiligten Professionen zugunsten der Kinder und Jugendlichen: Lehrpersonen, Betreuende, Schulsozialarbeit, Speziallehrkräfte, Hausdienstpersonal, Koch oder Köchin, Schul- und Tagesstrukturleitende etc.

- Übertritte
- Förderplanung
- Sprachintegration
- Essverhalten
- Integration
- Unterstützung/Beratung der Eltern

- Missbrauchsverdacht
- Klassenassistenz
- Musikschule
- Lernräume oder Lernlabor (Robotik, Programmieren, Trickfilme, ...)
- Aktivitäten ausserhalb der Tagesstruktur in Kooperation mit geeigneten Partnern

Die Zusammenarbeit zwischen Lehrpersonen und Betreuungspersonen ist für beide Gruppen verbunden mit einer Veränderung ihres jeweiligen Berufsauftrags und erfordert eine Klärung und Aushandlung von Zuständigkeiten und Rollen. Diese Prozesse werden derzeit im SNF-Forschungsprojekt «AusTEr» (Aushandlungsprozesse der pädagogischen Zuständigkeiten in Tagesschulen im Spannungsfeld öffentlicher Erziehung) untersucht.

Eine Herausforderung für die Zusammenarbeit liegt sicher auch in den Statusunterschieden zwischen Lehrpersonen und „weiterem pädagogischen Personal“ mit oder ohne pädagogische Ausbildung, Praktikanten/-innen, zwischen Akademikern/-innen, Nicht-Akademikern/-innen etc.

Hinzukommen unterschiedliche Arten der Besoldung und verschiedene Anstellungsbedingungen. Oft bestehen für das weitere pädagogische Personal ungünstige bis hin zu prekären Anstellungsbedingungen (behalte ich meine Anstellung, zu wie vielen Prozent, das entscheidet sich meist sehr kurzfristig).

Interessant in diesem Zusammenhang wäre noch zu wissen, wie viele Frauen und Männer in der Leitung von Tagesstrukturen tätig sind und wie viele in der Betreuung.

Diese unterschiedlichen Bedingungen, Aufgaben und Hintergründe müssen thematisiert und immer wieder geklärt werden, damit Kooperation gelingt. Denn nur dann können diese Unterschiede als Ressource genutzt werden. Im Sinn von „jede und jeder kann sich in die Arbeit einbringen“.

#### **7.4 Feedback**

Damit Kooperation gelingen kann, ist es eine absolute Notwendigkeit, dass Feedback stattfindet. Nur so können wir in komplexe soziale Systeme eingreifen und steuern und korrigieren.

Das Feedback ist als Jahresthema bei den Schulen in Basel angekommen. Viele von Ihnen haben an der 8. Jahrestagung im Februar 2017 zum Thema „Entwicklungsorientiertes Feedback“ teilgenommen. Ich fasse mich daher kurz.

Das Entwickeln einer guten Feedbackkultur an Schulen bedeutet weit mehr als das blosses Anwenden von Instrumenten und Fragebögen.

Feedback:

- ermöglicht soziales Lernen, überhaupt jede Art des Lernens.
- erleichtert das Ansprechen und Bearbeiten von Störungen und Konflikten auf der Beziehungsebene.
- ist eine Form der positiven Beachtung und erhöht das Selbstwertgefühl.

Das individuelle Feedback dient im Rahmen der Schule der persönlichen Qualitätsentwicklung im Unterricht oder in der Betreuungsarbeit. Dieses Feedback ist deutlich zu unterscheiden von Beurteilungs- und Qualifizierungsinstrumenten.

Daneben gibt es das institutionelle Feedback. Hierbei wird die Schule als Ganzes regelmässig evaluiert und schrittweise weiterentwickelt. Mögliche Fragen in Bezug auf Schulen mit Tagesstruktur:

- Was heisst für uns Kooperation?
- Wo/inwiefern finden Kooperationen bereits statt? Wer ist wie und wo involviert?
- Was ist für uns bei der Kooperation wichtig? Was wäre in Zukunft wichtig?
- Wo sehen/positionieren wir uns (unsere Tagesstruktur) in der Bildungslandschaft?

Es mag Sie erstaunen, wenn ich hier und jetzt auch für negatives Feedback plädiere. Ich bin überzeugt, dass eine lernfähige Organisation auch negatives Feedback auf der organisationalen, strukturellen, prozessualen, auf der sachlichen Ebene braucht. Genau hinschauen, was nicht geht, definieren, wie es sein soll, das kann ein mächtiges Werkzeug zur Weiterentwicklung sein. Ansonsten können wir Projekte und Organisationen nicht genügend beeinflussen oder steuern: Kritisches und offenes Feedback fördern, statt Machtgehabe zulassen. Denn: Offenes Feedback macht Organisationen lernfähig.

**Führen mit Feedback: Feedback hat Macht, braucht Übung und die richtige Haltung.**

### **Feedforward**

Zum Schluss noch ein Hinweis zum Begriff „Feedforward“. Das Feedforward betont stark die Möglichkeit von Entwicklungen und ist auf die Zukunft ausgerichtet. Dabei kann die Empfängerin oder der Empfänger davon ausgehen, dass alle Hinweise bzw. Empfehlungen oder Rückmeldungen auf einer wohlwollenden Unterstützung basieren sowie auf die bestmögliche Entwicklung abzielen. Beim Ausgang können Sie dazu ein Blatt mitnehmen, das Ihnen als Anregung für ein Feedforward zwischen Schulleitung und Tagesstrukturleitung dienen kann. Heute, morgen oder bei einer anderen Gelegenheit.

## **8 Blick in die Zukunft**

Zum Titel des heutigen Morgens habe ich Ihnen einen Input aus Praxissicht gegeben. Ich habe aufgezeigt, wie die neue „Organisationseinheit“ Tagesstruktur im Rahmen der Schule Entwicklungen in Gang gesetzt hat und wie diese Entwicklung weitergehen könnte.

Die bestehenden Schulsystemfehler – die Selektion, das uniforme Lernen mit Fächern, der 45-Minuten-Rhythmus, die Reduktion des Lernens auf A4-Papier, die Benotung von Leistung mit Ziffern – bestehen weiterhin. Daher reicht es nicht mehr, an dieses alte System immer wieder etwas Neues anzuflickern. Wir müssen den Mut haben, weiter zu gehen. Dieses „Neue“ gilt es, gemeinsam und im Verbund von Schul- und Tagesstrukturleitung anzudenken. Schulen mit Tagesstrukturen bedeuten: Lernen, Toben, Verweilen, Reden, Essen und vieles mehr – in einem gesunden Rhythmus, der für die Kinder nachvollziehbar ist.

Die Schule hat den Auftrag, die Kinder und Jugendlichen auf das Leben und den Beruf vorzubereiten. Die Krux daran ist, dass wir nicht wissen, auf welche Zukunft. Vielleicht ist das ein Grund dafür, warum der Schule immer mehr Aufgaben aufgebürdet werden. Mir kommt dazu der Vergleich der Schule mit einem Garten in den Sinn. In diesen Garten werden immer neue Pflanzen hineingesetzt, er wird zugepflanzt. Die einzelnen Pflanzen wachsen dann zu oft zu dicht und können so nicht richtig gedeihen, oder sie gehen ein.

Tagesstrukturen sind ein „Treibhaus“ für die Schulen. Die Schule, respektive der Unterricht, kann den Kindern und Jugendlichen nicht alles „beibringen“, was sie für ihre Zukunft brauchen. Gefragt sind nicht in erster Linie Wissen, das heute schnell veraltet ist, sondern Grundhaltungen wie Neugier und Lernlust und Lernfreude. Nur damit können unsere Kinder und Jugendlichen künftige Situationen meistern. In diesem Sinn sind Tagesstrukturen Treibhäuser der Zukunft.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.