Zusammenarbeit im Ganztag stärken

Liebe Leser*innen,

das Projekt „Wissenschaftsgeleiteter Qualitätsdialog zum Ganztag“ des DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation initiierte einen bundesweiten Austauschprozess zwischen Bildungsforschung, Bildungsverwaltung und Bildungspraxis. In zwölf Dialogforen brachte der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Qualitätsdialog vorliegende Forschungsergebnisse, Praxisbeispiele und Erfahrungswerte zur Gestaltung eines guten Ganztags in einem lebendigen Austausch zusammen.

Diese Handreichung hält die Diskussionsergebnisse der Dialogforen zum Thema „Zusammenarbeit“ als gemeinsam erarbeitetes Handlungswissen fest. Sie bietet eine Orientierungshilfe für Personen aus der Bildungspraxis, der Bildungsverwaltung sowie alle, die eine gute Zusammenarbeit im Ganztag ermöglichen und selbst realisieren wollen. In Vorbereitung auf die Umsetzung des Ganztagsförderungsgesetzes ab 2026 können die Ergebnisse einen Beitrag zur qualitativen Weiterentwicklung des Ganztags leisten.

Die wissenschaftlichen Ausführungen stammen von Dr. Christine Steiner, wissenschaftliche Referentin am Deutschen Jugendinstitut e. V. Expert*innen aus der Praxis bringen zudem Beispiele aus ihrer Arbeit ein. Darüber hinaus greift die Broschüre Impulse der zahlreichen Mitwirkenden auf, die den Qualitätsdialog durch ihre Teilnahme aktiv mitgestaltet haben.

Im Fokus dieser Handreichung stehen Aspekte, die für eine gute Zusammenarbeit zentral sind. Deshalb werden unter anderem diese Fragen thematisiert: Warum ist es wichtig, sich mit Zusammenarbeit im Ganztag zu beschäftigen? Welche Chancen und Herausforderungen bringt die Zusammenarbeit mit sich? Welche Arbeits- und Kooperationsformen gibt es, und worin liegen ihre jeweiligen Stärken?

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und Stöbern und freuen uns, wenn einige der Gedanken und Anregungen Eingang in Ihre Arbeit finden.

Amina Kielblock, Nora Wazinski und Julia Karl
Wissenschaftsgeleiteter Qualitätsdialog zum Ganztag

DIPF
Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation

Qualitätsdialog zum Ganztag

Inhaltsverzeichnis

1 Editorial

3 Im Ganztag voneinander profitieren

5 Herausforderungen der Zusammenarbeit

7 Arbeits- und Kooperationsformen im Ganztag

9 Kooperationen nutzen und stärken

12 Zusammenarbeit im Ganztag – was bleibt zu tun?

12 Denkanstöße für eine gute Zusammenarbeit

13 Der wissenschaftsgeleitete Qualitätsdialog zum Ganztag

14 Literaturverzeichnis

16 Kurzvorstellung

16 Danksagung

17 Glossar

18 Impressum

Im Ganztag voneinander profitieren

Die Zusammenarbeit in einem multiprofessionellen Team, des erweiterten Kollegiums sowie mit außerschulischen Partnern ist eine zentrale Grundlage für die Gestaltung des Ganztags. Das bereichert alle Beteiligten – nicht nur die Kinder und Jugendlichen.

Zusammenarbeit ist mit der Erwartung einer höheren pädagogischen Qualität und einer besseren Unterstützung von Kindern und Jugendlichen verbunden.[3] Viele Bereiche – beispielsweise die Wirtschaft – verbinden Kooperationen mit einer Vielzahl positiver Effekte. Dazu gehören unter anderem das geteilte unternehmerische Risiko, programm- und kompetenzbezogene Verbundwirkungen oder auch Lernvorteile.[19] Daher wird davon ausgegangen, dass die Beteiligten von einer verstärkten Zusammenarbeit im Ganztag ähnlich profitieren. Die Forschung beschreibt folgende positive Effekte durch die Kooperation unterschiedlicher Professionen und Institutionen:

- ein vielfältigeres Angebot für die Kinder und Jugendlichen
- bessere individuelle Förderung der Kinder und Jugendlichen[11]
- optimierte Ressourcennutzung der Partner*innen[13]
- Verbesserung der Sozialbeziehungen zum Beispiel durch vielfältige Partizipationsmöglichkeiten
- Reduzierung der Arbeitsbelastung von Pädagog*innen[6]
- Unterstützung pädagogischer Innovationen[12]
- Stärkung des Voneinander-Lernens
- Insbesondere multiprofessionelle Teams können sich zu einer professionellen Lerngemeinschaft entwickeln.[10]

Die durch eine gelbe Unterstreichung gekennzeichneten Begriffe werden im Glossar auf Seite 17 erklärt.

Praxisbeispiel: Gemeinsam kreativ

*„Unser Hort arbeitet mit Künstler*innen zusammen. Wir profitieren von dieser besonderen Form der Zusammenarbeit. Die kooperierenden Künstler*innen bringen ihre eigenen professionellen Erfahrungen mit und ermöglichen, dass die Kinder ihre ganz eigenen Ideen entwickeln.“*

Monika Spur-Rondeshagen, Leitung des Horts „Coole Kids“ Glienicke/Nordbahn (Brandenburg)

Praxisbeispiel: Quereinsteiger*innen bereichern den Ganztag

*„Unser Team setzt sich aus sehr vielen verschiedenen Professionen zusammen. Der Personalmangel hat uns letztlich offener werden lassen für Menschen mit ungewöhnlichen Abschlüssen. Außerdem haben wir gerade wegen des Mangels selbst ausgebildet. Für die berufsbegleitende Ausbildung melden sich in erster Linie Menschen, die bereits einen anderen Berufs- oder Studienabschluss haben und sich mit der Erzieher*innenausbildung noch einmal neu im Leben orientieren wollen. Das ist doppelt bereichernd, denn diese Menschen bringen viel an Lebens- und Lernerfahrung mit und entscheiden sich sehr bewusst für Schule als Arbeitsort.“*

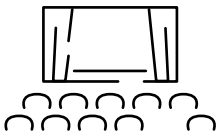
Juliane Winkler, ehemalige Ganztagsleitung an der Friedenauer Gemeinschaftsschule (Berlin)

Praxisbeispiel: Positives Gemeinschaftsgefühl dank Expertenzeiten

*„Am Vormittag sind die Erzieher*innen an unserer Grundschule gemeinsam mit den Lehrkräften im Unterricht vertreten. Nachmittags bieten Mitarbeiter*innen aller Professionen – Erzieher*innen, Lehrkräfte, unsere Schulsozialpädagog*innen – und auch die Schulassistent*innen in Absprache sogenannte Expertenzeiten mit unterschiedlichen Schwerpunkten für die Kinder an. Im Rahmen der Expertenzeit nimmt ein Kind über mehrere Wochen hinweg ein Angebot wahr, für das es sich sehr interessiert. Dabei erleben sich alle Kinder und Erwachsenen noch mal auf verschiedenen Ebenen neu. Das leistet einen erheblichen Beitrag zu einem positiven Gemeinschaftsgefühl."*

Verena Reis, stellvertretende Leitung der Offenen Ganztagsschule, Kettelerschule Bonn (Nordrhein-Westfalen)

Praxisbeispiel: Vorhang auf für Kooperationen!



*„In unserem Hort arbeiten wir mit vielen Institutionen aus der Umgebung zusammen – mit der Grundschule, dem Jugendfreizeitclub, drei Kindertagesstätten und einem Gymnasium. Gemeinsam mit dem Gymnasium haben wir ein Theaterprojekt initiiert und ein Werk von Heinrich Heine aufgeführt. Dabei teilten sich die Gymnasiast*innen und die Kinder aus dem Hort die Rollen. Die Regie führte eine Lehrerin für Darstellende Kunst, und für die Choreografie war eine Mitarbeiterin aus dem Hort verantwortlich."*

Monika Spur-Rondeshagen, Leitung des Horts „Coole Kids" Glienicke/Nordbahn (Brandenburg)

So gelingt die Zusammenarbeit in Bildungslandschaften

Die folgenden Impulse der Mitwirkenden aus dem Qualitätsdialog helfen bei der zielgerichteten Kooperation von Institutionen:

- Ein institutionenübergreifendes Gremium koordiniert die Zusammenarbeit im Sozialraum, sodass die Gesamtheit der Angebote im Ganztag einfacher berücksichtigt werden kann.
- Die Leitung des Ganztags bezieht auch kommunalpolitische Akteur*innen wie den Jugendhilfeausschuss oder zuständige Personen in den Gemeinderatsfraktionen mit ein, um die Bildungslandschaft zu gestalten.
- Die Ganztagseinrichtung geht langfristig ausgerichtete Partnerschaften ein, die auf die Ziele des Ganztags abgestimmt sind.
- Die für den Ganztag Verantwortlichen gestalten die Bildungslandschaft so, dass die Alltagswelt der Kinder und Jugendlichen umfassend abgebildet wird. Dafür werden die Angebote regelmäßig evaluiert.
- Die für den Ganztag Verantwortlichen recherchieren Modellprojekte in der Region, von denen der Ganztag vor Ort lernen kann. Dafür können Informationen der Serviceagenturen „Ganztägig Lernen" und ähnlicher Akteur*innen in der Region genutzt werden.

Herausforderungen der Zusammenarbeit

Eine gute Kooperationskultur trägt dazu bei, dass die Zusammenarbeit in Teams und mit Partnern gelingen kann.

Zweifelsohne können sich Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe, Schulen und weitere Angebotsträger schnell darauf verständigen, dass sie Kinder und Jugendliche bestmöglich in ihrer Entwicklung und beim Lernen unterstützen wollen. Doch das ist ein sehr allgemein gehaltenes Ziel. In der täglichen Zusammenarbeit geht es um konkrete Projekte und Angebote. Oft spielt aber auch eine Rolle, dass für einige Akteur*innen die Mitarbeit im Ganztag Teil ihrer Geschäftstätigkeit ist oder die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen essenziell für den Bestand der eigenen Organisation ist. Solche Eigen- und Funktionsinteressen können zwischen den beteiligten Akteuer*innen zu Konflikten führen. Konflikte entstehen auch durch Unterschiede in der pädagogischen Arbeit, die durch die Professionszugehörigkeit bedingt sind.

Es gibt viele Möglichkeiten der Kooperation mit

- multiprofessionellen Teams
- (Ko-)Trägern des Ganztags
- Organisationen außerhalb der Ganztagseinrichtung
- weiteren Anbieter*innen und Unterstützer*innen (Honorarkräfte, Eltern)
- regionalen Verwaltungen
- Netzwerken der regionalen Bildungslandschaft

Praxisbeispiel: Zusammen arbeiten, zusammen wachsen

„Wenn es bei uns an der Schule um die Zusammenarbeit im Ganztag geht, fallen auch mal Sätze wie ‚Wir sind doch eine Schule, es muss ums Lernen gehen'. Das, was ab mittags passiert, wird dann als zu laut oder störend empfunden. Dennoch machen wir immer wieder die Erfahrung, dass Lehrkräfte gleichzeitig auch erleichtert sind, wenn die Kinder von außerunterrichtlichen Angeboten, vor allem der Beziehungsarbeit, profitieren und die Haltung ‚Wir wachsen mit den Kindern' in den Vordergrund rückt. Gerade dieser Aspekt steht und fällt mit Vertrauen, natürlich auch mit gemeinsamen Freuden, Lachen und konkret erlebter guter Zusammenarbeit im Alltag."

Juliane Winkler, ehemalige Ganztagsleitung an der Friedenauer Gemeinschaftsschule (Berlin)

Praxis-Check: Noch Fragen?

*Die Mitwirkenden des Qualitätsdialogs sind sich einig: Alle beteiligten Akteur*innen des Ganztags müssen die Rechtsgrundlagen und die jeweiligen Zuständigkeiten kennen, um erfolgreich zusammenarbeiten zu können. Deshalb gilt es, gemeinsam zentrale Fragen im Vorhinein zu klären: Kennen beispielsweise die Mitarbeiter*innen der Kinder- und Jugendhilfe das Schulgesetz und sind umgekehrt die Lehrkräfte über die Inhalte des SGB VIII informiert? Wissen alle, was die Aufgaben der jeweils anderen beteiligten Akteur*innen sind?*

Schritt für Schritt Wissen organisieren

Wie gutes Wissensmanagement im Ganztag aussehen kann, zeigen die folgenden Impulse der Mitwirkenden des Qualitätsdialogs:

- Alle Mitglieder des Ganztagsteams kennen die rechtlichen Rahmenbedingungen des Landes, der regionalen Ebene sowie die sich daraus ergebenden Spielräume.
- Das Ganztagsteam begreift gesetzliche Regelungen als hilfreiche Leitplanken für die konkrete Arbeit vor Ort.
- Es gibt einen gemeinsamen Wissenspool, in dem Leitbild, Verfahrensabläufe und weitere relevante Informationen hinterlegt sind und auf den alle Beteiligten Zugriff haben. Dieser wird kontinuierlich gepflegt.
- Das Ganztagsteam kennt und versteht den Auftrag, die Methodik, die Kompetenzen und Haltungen der verschiedenen Professionen.
- Alle Professionen nehmen an gemeinsamen Fortbildungen teil.
- Das Ganztagsteam nimmt eine externe Fachberatung in Anspruch, wenn es die Zusammenarbeit erforderlich macht.
- Das Ganztagsteam organisiert sich in professions- und institutionenübergreifenden Lerngemeinschaften („Communities of Practice“).

Auf zum multiprofessionellen Bildungsverständnis!

Wie entsteht ein gemeinsames multiprofessionelles Bildungsverständnis im Ganztag? Die Mitwirkenden des Qualitätsdialogs haben dafür Anregungen entwickelt:

- Das Ganztagsteam arbeitet daran, ein gemeinsames multiprofessionelles Bildungsverständnis zu entwickeln. Dabei werden die Stärken der beteiligten Professionen hervorgehoben und bewusst gemacht.
- Im multiprofessionellen Bildungsverständnis sind die gegenseitige Akzeptanz und Anerkennung der Kompetenzen und Methoden der einzelnen Professionen verankert.
- Es herrscht Klarheit über die Rollen und Verantwortlichkeiten, die sich aus dem Bildungsverständnis ergeben. Diese werden schriftlich und transparent festgehalten.
- Um das Bildungsverständnis in der Praxis umzusetzen, werden die unterschiedlichen Fachkompetenzen gewinnbringend zusammengeführt.
- Das Ganztagsteam erarbeitet und entwickelt kontinuierlich weiter, wie die Kinder und Jugendlichen konkret gefördert und begleitet werden sollen.

Arbeits- und Kooperationsformen im Ganztag

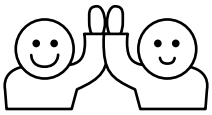
Der Ganztag ist ohne multiprofessionelle Teams nicht denkbar. Es gibt unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit. Dabei geht es immer darum, im Team zu denken und zu wirken.

Im Ganztag gibt es unter anderem diese zwei Möglichkeiten funktionierender Zusammenarbeit, die eine eher pragmatische Kooperationskultur haben: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Partner im Ganztag ist zum einen stark auf den praktischen Nutzen und dienstleistungsorientiert ausgerichtet.[2] Damit werden mögliche Konflikte zumindest potenziell begrenzt. Die Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams setzt zum anderen auf eine Aufgabenteilung, die sich an den professionstypischen Aufgabenprofilen orientiert. Lehrpersonen übernehmen eher unterrichtsbezogene Aufgaben, pädagogische Fachkräfte eher sozialpädagogische Aufgaben oder erweiterte Bildungsformate.[4, 5, 15] Auch dadurch werden Konflikte vermieden, weil die jeweilige professionelle Autonomie gewahrt und den Mitgliedern des Ganztagsteams pädagogisches Handeln ermöglicht wird. Zugleich kommt darin die Anerkennung der jeweiligen fachlichen Expertise zum Ausdruck.

Zeit zum Umdenken?!

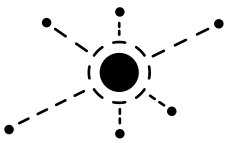
Oftmals greift der Ganztag mit einer pragmatischen Kooperationskultur und einer professionstypischen Arbeitsteilung vor allem auf bewährte und erprobte Formen des Zusammenarbeitens zurück. Dies dürfte den raschen Ausbau der Ganztagsschule befördert haben. Gleichzeitig ist von diesen Formen der Zusammenarbeit nur ein geringes Innovationspotenzial für die Schul- und Unterrichtsentwicklung zu erwarten.[9]

Gemeinsam geht es besser



Gemeinsames Arbeiten hat positive Effekte für die Mitarbeiter*innen in multiprofessionellen Ganztagsteams:

- Die Arbeitszufriedenheit steigt.[14]
- Lehrkräfte fühlen sich durch die Mitarbeit von anderen pädagogischen Fachkräften und deren fachlicher Expertise entlastet.[8]
- Die wahrgenommene Qualität der Arbeitsbeziehungen wird durch Pädagog*innen dann besser bewertet, wenn sie im Schulprogramm verankert ist.[17]



Praxisbeispiel: Mehr Raum für Netzwerkarbeit

*„Wie kann die Bildungsverwaltung eine Vertrauenskultur begünstigen? Zum Beispiel indem sie Lehrkräften Kontingente für die Netzwerkarbeit zur Verfügung stellt. So könnte sich Vertrauen im multiprofessionellen Team entwickeln und dieser Wert an die Schüler*innen weitergegeben werden.“*

Sandra Lübben, Sachgebiet Ganztagsschulangebote, Landeshauptstadt Hannover (Niedersachsen)

Praxisbeispiel: Warum Gesamtkonferenzen nachmittags stattfinden

*„An unserer Schule starten die Gesamtkonferenzen erst um 16 Uhr. Nicht selten dauern sie bis zu vier Stunden. Das ist zwar aufwendig, doch so gewährleisten wir, dass auch die Erzieher*innen aus dem Ganztag an den Konferenzen teilnehmen können."*

Juliane Winkler, ehemalige Ganztagsleitung an der Friedenauer Gemeinschaftsschule (Berlin)

Kooperationen im Ganztag verankern

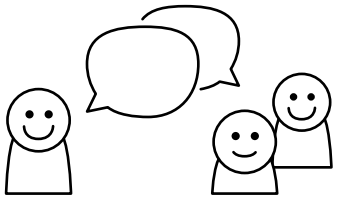
Für eine gute Zusammenarbeit braucht es transparente Strukturen. Die Anregungen der Mitwirkenden des Qualitätsdialogs helfen dabei, Kooperationen im Ganztag zu festigen:

- Am jeweiligen Ganztagsstandort liegt ein schriftliches, klar und verständlich ausgearbeitetes Konzept vor, wie die Zusammenarbeit bestmöglich gelingt.
- Die unterschiedlichen Professionen nehmen sich die Zeit für einen regelmäßigen Austausch. Dafür werden Zeitkontingente von der Leitung eingeräumt, die auf die Arbeitszeit angerechnet werden und im Arbeitsplan verankert sind.
- Das Ganztagsteam erarbeitet und setzt ein multiprofessionelles Raumkonzept für den Ganztag um. Dieses regelt, wie die Räume gemeinsam genutzt werden.
- Das Ganztagsteam realisiert unkompliziert gegenseitige Hospitationen.
- Das Ganztagsteam plant und verwirklicht professions- und institutionenübergreifende Projekte.
- In Institutionen mit mehreren Professionen nehmen alle Akteursgruppen aktiv an Veranstaltungen wie Festen teil.
- Alle am Ganztag Beteiligten setzen sich für eine gegenseitige Mitwirkung und ein gleichberechtigtes Stimmrecht in den Gremien und Konferenzen ein.

Praxisbeispiel: Raum und Zeit für den Austausch im Team

*„Bei uns gibt es zwei Teamsitzungen pro Woche. In der einen Sitzung besprechen wir ausschließlich organisatorische Belange, in der anderen qualitativ-fachliche Themen. Wir haben damit zwei wichtige Diskussionsräume, in denen das große Ganze betrachtet und weiterentwickelt werden kann. Ein solcher Austausch ist in der Arbeitsplatzlogik für Lehrer*innenstunden leider zu wenig berücksichtigt, wir schließen also eine Lücke. Davon profitiert die gesamte Schule, weil es eben nicht darum geht, was machen wir und was machen die, sondern was brauchen die Kinder und was können wir dafür tun."*

Juliane Winkler, ehemalige Ganztagsleitung an der Friedenauer Gemeinschaftsschule (Berlin)



Wege zur gelungenen Kommunikation im Ganztag

Die folgenden Impulse aus dem Qualitätsdialog zeigen, worauf Ganztagsteams bei der Kommunikation innerhalb des Kollegiums und mit Partnern achten sollten:

- Alle Beteiligten tauschen sich bei regelmäßigen Treffen über relevante Informationen, die Entwicklung und das Lernen der Kinder und Jugendlichen aus.
- Die Leitung des Ganztags implementiert vertrauensbildende Maßnahmen, um das Zusammenwachsen des Teams zu unterstützen.
- Im Vordergrund der Zusammenarbeit steht die Kompetenz der einzelnen Person und was sie zum Gelingen eines guten Ganztags beitragen kann. Dabei rückt die Verteilung von Zuständigkeiten in den Hintergrund.
- Alle Beteiligten achten bei der Zusammenarbeit auf eine konstruktive und offene Feedbackkultur.
- In der Zusammenarbeit begreifen alle Beteiligten Konflikte als Chance, sich weiterzuentwickeln.
- Das Ganztagsteam nutzt abgestimmte gemeinsame Kommunikationswege.
- Die Leitung des Ganztags entwickelt Arbeitszeitmodelle so weiter, dass sie den lokalen Anforderungen und denen der beteiligten Akteur*innen möglichst gut entsprechen.

Kooperationen nutzen und stärken

Wissenschaft und Praxis kennen verschiedene Faktoren, die zum Gelingen von Kooperationen beitragen.

Vorteile von multiprofessionellen Teams

Werden im Ganztag multiprofessionelle Teams strukturell eingebunden, profitieren davon

- die Kooperationsintensität und
- die Partizipationskultur.[18]

Dafür sind allerdings angemessene finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen notwendig. Werden formalisierte Arbeits- und Austauschformen wie Gremien oder Steuerungsgruppen um personalisierte und informelle Formen ergänzt, stärkt dies

- den fachlichen Austausch[16] untereinander sowie
- das Vertrauen innerhalb des Teams.

Querverweis

In der Broschüre „Ganztag erfolgreich steuern“ finden Sie hierzu weitere Anregungen. Die Broschüre „Positive soziale Beziehungen fördern“ gibt Impulse, wie ein gutes Miteinander im Ganztag gelingen kann.

Worauf es bei der Zusammenarbeit der Ganztagseinrichtung mit weiteren Akteur*innen ankommt:

- Für eine gleichberechtigte Beziehung zwischen Ganztagseinrichtungen und Partnern wie Musikschulen, Sport- oder Kunstvereinen sind der Stellenwert und die Beweggründe der Akteur*innen für die Zusammenarbeit im Ganztag von Bedeutung.
- Ist eine Kooperation erst einmal etabliert, trägt eine stärkere Verbindung von Ganztagsangeboten und Unterricht und damit eine stärkere strukturelle Verankerung der Kooperationsbeziehung zur Gleichberechtigung zwischen den Partnern bei.
- Für die Dauerhaftigkeit der Beziehungen spielen neben den strukturellen Rahmenbedingungen vor allem Kommunikations- und Partizipationsmöglichkeiten eine Rolle.[1]

Praxistipp

*„Im Ganztag braucht es viele Mitspieler*innen, um allen Kindern eine möglichst gute Bildung und Erziehung zu ermöglichen. Dieses Ziel müssen alle gemeinsam in den Blick nehmen. Nur wenn alle Hand in Hand zusammenarbeiten, kann man ein gutes System zur Förderung und Begleitung der Kinder und Jugendlichen aufbauen."*

Katharina Queisser, Bundeselternsprecherin der Bundeselternvertretung für Kinder in Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege (BEVKi)

Wie lassen sich Partnerschaften fest im Ganztag verankern?

Verträge, Vereinbarungen und Ganztagskonzepte gelten als wichtige Instrumente dauerhafter Verankerung und struktureller Einbindung. Internationale Studien zu Partnerschaften im Bildungsbereich zeigen, dass dies vor allem dann gilt, wenn über diese Instrumente gemeinsame Perspektiven und Werte erarbeitet werden und damit ein kontinuierlicher gemeinsamer Arbeitsprozess verbunden ist. Dafür braucht es Brückenbauende, die nicht nur untereinander eng verbunden sind, sondern auch vertrauensvolle Beziehungen zu den verschiedenen Beteiligten mit ihren je eigenen Vorstellungen, Forderungen und Ressourcen aufbauen und pflegen. Auf diese Weise gelingt auch der Umgang mit Veränderungen, Konflikten und Vertrauensverlust.[7]

Das Potenzial für solche Brückenbauende ist vorhanden – gerade unter den Personen in multiprofessionellen Teams. Denn neben denen, die auch im Ganztag ihrem professionstypischen Aufgabenprofil treu bleiben, gibt es Personen, die nicht nur ein erweitertes Verständnis von Bildung vertreten, sondern durch die Gestaltung des Angebots die Grenzen der eigenen Profession überschreiten. Als Grenzgänger*innen sind sie in der Lage, Verbindendes und Neues zu vertreten und zu entwickeln, wenn dies aktiv und transparent unterstützt und begleitet wird.[15]

Praxisbeispiel: Wirksam kommunizieren im Ganztag

„Ich beschreibe mich gerne als eine Art ‚Scharnier zwischen Vor- und Nachmittag'. Ich nehme oft die Rolle einer Vermittlerin ein, weil ich von morgens bis nachmittags in der Schule anwesend bin. Auf diese Weise können Themen aus dem Unterricht und den Pausen immer in das Ganztagsteam getragen werden. So weiß der Vormittag, was am Nachmittag passiert, und umgekehrt. Denn selbstverständlich bleiben die Kinder und Jugendlichen dieselben, aber das Personal wechselt zwischen Vormittag und Nachmittag. Der Ganztag braucht eine Person, die den Übergang begleitet."

Verena Bandulewitz, Ganztagskoordinatorin der Valentin-Traudt-Schule Kassel (Hessen)

Praxisbeispiel: Unterstützung ist Teamarbeit

„Um den engen Austausch zwischen den unterschiedlichen Professionen an der Schule zu gewährleisten, haben wir ein sogenanntes ‚Fallteam' etabliert. Das Fallteam erarbeitet individuelle Lösungen für Kinder, die Unterstützung brauchen. Der Mehrwert der multiprofessionellen Zusammenarbeit zeigt sich deutlich in der Arbeit mit besonders herausfordernden Kindern. Wenn wir im Fallteam einen Weg verabreden – als Ergebnis von Perspektivvielfalt – dann schaffen wir es auch, diesen mit den Eltern gemeinsam zu beschreiten und im Sinne des Kindes Lösungen zu finden."

Juliane Winkler, ehemalige Ganztagsleitung an der Friedenauer Gemeinschaftsschule (Berlin)

Praxisbeispiel: Maßgeschneiderte Förderung dank „Schülerblatt"

*„Auch an unserer Schule war es ein Problem, dass wir innerhalb des Teams nicht genug Zeit hatten, um uns über die Bedarfe und Bedürfnisse der Schüler*innen auszutauschen. Deshalb haben wir gemeinsam ein Ampelsystem zur Diagnose und Förderung mit den zentralen Punkten Motorik, Sprache und Emotionen eingeführt. Dieses Ampelsystem halten wir im sogenannten ‚Schülerblatt' fest. Dabei dokumentieren wir zweimal im Jahr, wie wir das jeweilige Kind gefördert haben. Dazu zählt auch ein Treffen mit den Klassenleitungen, um sich auszutauschen. Die Blätter sichern wir in einem Ordner, auf den das Ganztagsteam Zugriff hat. So gewährleisten wir, dass alle Verantwortlichen über mögliche Unterstützungsbedarfe informiert sind."*

Verena Bandulewitz, Ganztagskoordinatorin der Valentin-Traudt-Schule Kassel (Hessen)

Zusammenarbeit im Ganztag – was bleibt zu tun?

Gelingende Kooperationen tragen dazu bei, viele Bereiche des Ganztags zu verbessern. Langfristig braucht der Ganztag aber mehr als das.

Der Ganztag ist ein vielfältiges pädagogisches Arbeitsfeld, das für die Beschäftigten interessant, aber auch sehr dynamisch und von Instabilitäten gekennzeichnet ist. Damit der Ganztag die Möglichkeiten entfalten kann, die in ihm stecken, ist eine bessere strukturelle Absicherung des Arbeitsfeldes erforderlich. Das wünschen sich auch die im Ganztag Beschäftigten. Sie fordern unter anderem eine stabilere Finanzierung von Stellen, faire Arbeitszeitmodelle und insgesamt verbindliche Standards.

Damit die Arbeit im Ganztag stabiler und attraktiver wird, müssen die Beschäftigten „vor Ort" professionell bei der Entwicklung von kooperativen Führungs- und Managementmodellen unterstützt und begleitet werden. Solche Modelle sind die Voraussetzung, um Beschäftigte von Organisationsarbeit zu entlasten und ihnen Freiräume zum Experimentieren zu eröffnen. Letzteres ist für eine offene, an den Interessen von Kindern und Jugendlichen orientierte pädagogische Arbeit elementar. Erst diese Freiräume ermöglichen Entwicklungsprozesse, um den Ganztag nachhaltig zu verbessern.

Denkanstöße für eine gute Zusammenarbeit

Um die Zusammenarbeit im Ganztag zu stärken, können Sie an verschiedenen Hebeln ansetzen. Die folgenden Fragen geben Ihnen Orientierung:

1. Wie setzt sich Ihr Ganztagsteam zusammen? Sind die Aufgaben und Zuständigkeiten der beteiligten Professionen allen Teammitgliedern bekannt?

2. Wie kann die Entstehung eines von allen geteilten multiprofessionellen Bildungsverständnisses in Ihrer Ganztagseinrichtung konkret gefördert werden?

3. Wofür wünschen Sie sich bei Ihrer Arbeit im Team mehr Zeit?

4. Was läuft gut in der Zusammenarbeit, und wo sehen Sie Möglichkeiten zur Verbesserung?

5. Mit welchen Akteur*innen aus dem Sozialraum würden Sie gerne zusammenarbeiten, um das Ganztagsangebot Ihrer Einrichtung weiterzuentwickeln?

6. Wie stellen Sie sich eine Fortbildung vor, die die Zusammenarbeit im Ganztagsteam stärkt und Raum gibt, um den Ganztag gemeinsam weiterzuentwickeln?

Der wissenschaftsgeleitete Qualitätsdialog zum Ganztag

Ziel des Projektes ist es, aus vorliegenden Forschungsergebnissen und Best-Practice-Beispielen konkretes Handlungswissen zur Entwicklung und Umsetzung guter ganztägiger Bildungsangebote abzuleiten. Das erarbeitete Handlungswissen ist Gegenstand dieser Broschürenreihe.

Auf der Plattform ganztagsschulen.org finden Sie weitere Informationen zum Projekt und viele Impulse für einen guten Ganztag.

Zur Entstehung der Impulse aus dem Qualitätsdialog

In insgesamt zwölf Online-Dialogforen tauschten sich die Mitwirkenden während eines sogenannten Schreibgesprächs sowie in Kleingruppen konstruktiv aus. Die Ergebnisse wurden in anonymisierter Form schriftlich festgehalten. Das Projektteam hat diese systematisiert und in ihre finale Fassung – die „Impulse der Mitwirkenden des Qualitätsdialogs“ – gebracht. Diese Listen sind nicht als abschließend zu betrachten. Viele weitere Anregungen aus den Dialogforen, die keinen Eingang in die Broschüren gefunden haben, werden in zukünftigen Austauschprozessen Berücksichtigung finden.

Ganztag erfolgreich steuern
Diese Broschüre zeigt, wie das Leitungshandeln vor dem Hintergrund eines komplexen Netzwerks gelingen kann.

Ein nachhaltiges Ganztagskonzept planen
Diese Broschüre nimmt die Anforderungen an ein durchdachtes Arrangement der ganztägigen Bildungsangebote in den Blick.

Erfolgreiche Angebotskonzepte entwickeln
Im Mittelpunkt dieser Broschüre stehen die inhaltlichen und didaktischen Aspekte einer erfolgreichen Angebotskonzeption.

Angebote gut durchführen
Das Augenmerk dieser Broschüre liegt auf den Kriterien für eine gute Organisation und die Leitung von Angeboten.

Positive soziale Beziehungen fördern
Im Fokus dieser Broschüre stehen die Bedingungen, die für gelingende Beziehungen aller an Ganztagsangeboten Beteiligten wichtig sind.

Zusammenarbeit im Ganztag stärken
Der Schwerpunkt liegt auf der Harmonisierung der pädagogischen Arbeit im multiprofessionellen und institutionenübergreifenden Team.

Literaturverzeichnis

1) Arnoldt, B. (2007). Kooperationsformen: Bedingungen für gelingende Kooperation? In H. G. Holtappels, E. Klieme, T. Rauschenbach & L. Stecher (Hg.), Ganztagsschulen Deutschland: Ergebnisse der Ausgangserhebung der „Studie zur Entwicklung von Ganztagsschulen“ (StEG) (S. 123-136). Weinheim u. a.: Beltz Juventa.

2) Arnoldt, B. (2011). Kooperationen zwischen Ganztagsschule und außerschulischen Partnern: Entwicklung der Rahmenbedingungen. In N. Fischer, H. G. Holtappels, E. Klieme, T. Rauschenbach, L. Stecher & I. Züchner (Hg.), Ganztagsschule: Entwicklung, Qualität, Wirkungen. Längsschnittliche Befunde der Studie zur Entwicklung von Ganztagsschulen (StEG) (S. 312-329). Weinheim u. a.: Beltz Juventa.

3) Bertelsmann Stiftung (Hg.). (2012). Ganztagschule als Hoffnungsträger für die Zukunft? Ein Reformprojekt auf dem Prüfstand. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

4) Böttcher, W., Maykus, S., Altermann, A. & Liesegang, T. (2011). Multiprofessionelle Kooperation an Ganztagsschulen. In K. Speck, T. Olk, O. Böhm-Kasper, H.-J. Stolz & C. Wiezorek (Hg.), Ganztagsschulische Kooperation und Professionsentwicklung: Studien zu multiprofessionellen Teams und sozialräumlicher Vernetzung (S. 102-113). Weinheim u. a.: Beltz Juventa.

5) Breuer, A. (2011). Lehrer-Erzieher-Teams: Kooperation als Differenzierung von Zuständigkeiten. In K. Speck, T. Olk, O. Böhm-Kasper, H.-J. Stolz & C. Wiezorek (Hg.), Ganztagsschulische Kooperation und Professionsentwicklung: Studien zu multiprofessionellen Teams und sozialräumlicher Vernetzung (S. 85-101). Weinheim u. a.: Beltz Juventa.

6) Breuer, A. (2015). Lehrer-Erzieher-Teams an ganztägigen Grundschulen: Kooperation als Differenzierung von Zuständigkeiten. Wiesbaden: Springer VS.

7) Dhillon, J. K. (2009). The role of social capital in sustaining partnerships. British Educational Research Journal, 35(5), 687-704.

8) Dizinger, V., Fussangel, K. & Böhm-Kasper, O. (2011). Interprofessionelle Kooperation an Ganztagsschulen aus der Perspektive der Lehrkräfte:Wie lässt sie sich erfassen und wie wird sie im schulischen Belastungs- und Beanspruchungsgeschehen bewertet? In K. Speck, T. Olk, O. Böhm-Kasper, H.-J. Stolz & C. Wiezorek (Hg.), Ganztagsschulische Kooperation und Professionsentwicklung: Studien zu multiprofessionellen Teams und sozialräumlicher Vernetzung (S. 114-127). Weinheim u. a.: Beltz Juventa.

9) Horstkemper, M. (2011). Multiprofessionelle Kooperation an Ganztagsschulen: Eine Herausforderung und Chance für die Schul- und Professionsentwicklung. In K. Speck, T. Olk, O. Böhm-Kasper, H.-J. Stolz & C. Wiezorek (Hg.), Ganztagsschulische Kooperation und Professionsentwicklung: Studien zu multiprofessionellen Teams und sozialräumlicher Vernetzung (S. 128-137). Weinheim u. a.: Beltz Juventa.

10) Huber, S. G. (2020). Professionelle Lerngemeinschaften, Schulnetzwerke und Bildungslandschaften. In P. Bollweg, J. Buchna, T. Coelen & H.-U. Otto (Hg.), Handbuch Ganztagsbildung (S. 1111-1124). Wiesbaden: Springer VS.

11) Idel, T. S., Schütz, A. (2016). Multiprofessionelle Kooperation in der Ganztagsschule als Problem und Gestaltungsaufgabe. Engagement, 34(2), 91-100.

12) Jutzi, M. (2018). Multiprofessionelle Kooperation als Innovationsstrategie: Innovation und Qualität durch multiprofessionelle Kooperationen in Tagesschulen („IQ-Koop"). [Dissertation, University of Zurich]. Zurich Open Repository and Archive.

13) Rahm, S. & Rabenstein, K. (2015). Kooperation an der Ganztagsschule. In S. Rahm, K. Rabenstein & C. Nerowski (Hg.), Basiswissen Ganztagsschule: Konzepte. Erwartungen. Perspektiven (S. 140-154). Weinheim u. a.: Beltz Juventa.

14) Speck, K. (2020). Multiprofessionelle Kooperation in der Ganztagsbildung. In P. Bollweg, J. Buchna, T. Coelen & H.-U. Otto (Hg.), Handbuch Ganztagsbildung (S. 1453-1466). Wiesbaden: Springer VS.

15) Steiner, C. (2018). Grenzfall Ganztagsschule: Zum Verhältnis von Organisation und Profession am Beispiel multiprofessioneller Ganztagsteams. In B. Bütow, J.-L. Patry & H. Astleitner (Hg.), Grenzanalysen: Erziehungswissenschaftliche Perspektiven zu einer aktuellen Denkfigur (S. 156-181). Weinheim u. a.: Beltz Juventa.

16) Steiner, C. & Tillmann, K. (2011). Koordinierte Vielfalt? Über die Arbeit in multiprofessionellen Ganztagsteams. In K. Speck, T. Olk, O. Böhm-Kasper, H.-J. Stolz & C. Wiezorek (Hg.), Ganztagsschulische Kooperation und Professionsentwicklung: Studien zu multiprofessionellen Teams und sozialräumlicher Vernetzung (S. 48-68). Weinheim u. a.: Beltz Juventa.

17) Tillmann, K. (2011). Innerschulische Kooperation und Schulprogramm: Zur Bedeutung des Schulprogramms als Schulentwicklungsinstrument. In N. Fischer, H. G. Holtappels, E. Klieme, T. Rauschenbach, L. Stecher & I. Züchner (Hg.), Ganztagsschule: Entwicklung, Qualität, Wirkungen. Längsschnittliche Befunde der Studie zur Entwicklung von Ganztagsschulen (StEG) (S. 139-161). Weinheim u. a.: Beltz Juventa.

18) Tillmann, K. & Rollett, W. (2011). Multiprofessionelle Kooperation und Partizipation an Ganztagsschulen: Welche Auswirkung hat die strukturelle Einbindung des weiteren pädagogisch tätigen Personals auf die berufsgruppenübergreifende Zusammenarbeit? In K. Speck, T. Olk, O. Böhm-Kasper, H.-J. Stolz & C. Wiezorek (Hg.), Ganztagsschulische Kooperation und Professionsentwicklung: Studien zu multiprofessionellen Teams und sozialräumlicher Vernetzung (S. 29-47). Weinheim u. a.: Beltz Juventa.

19) Wohlgemuth, O. & Hess, T. (1999). Erfolgsbestimmung in Kooperationen: Entwicklungsstand und Perspektiven. Arbeitsbericht Nr. 6/1999 der Abteilung Wirtschaftsinformatik II der Universität Göttingen, Göttingen.

Kurzvorstellung: Dr. Christine Steiner

ist Sozialwissenschaftlerin und wissenschaftliche Referentin am Deutschen Jugendinstitut. Sie forscht vorwiegend zu Fragen der Lebensverlaufs- und Bildungsforschung. Zwischen 2008 und 2016 arbeitete sie an der „Studie zur Entwicklung von Ganztagsschulen“ mit, wo sie unter anderem die Arbeit in multiprofessionellen Ganztagsteams untersuchte. Ihr besonderes Interesse galt dabei den Beschäftigungsverhältnissen der Mitarbeitenden sowie der Zusammenarbeit verschiedener Professionen.

Danksagung

Die Broschürenreihe ist mit der Unterstützung zahlreicher Personen und Institutionen entstanden. Wir danken allen, deren Texte und Zitate wir dafür verwenden durften. Ebenso danken wir den Mitwirkenden der Dialogforen für ihre Beteiligung. Für ihre Kommentare und Anmerkungen zu einem frühen Entwurf der Texte danken wir zudem Dr. Elke Alsago, Dr. Dirk Bange, Karen Dohle, Lutz Faulhaber, Ulrike Klevenz, Claudia Linsel, Maria Theresia Münch, Michael Rißmann sowie Heike Schütz, Dr. Anna-Maria Seemann und Dr. Volker Titel. Beim Bundesministerium für Bildung und Forschung bedanken wir uns für die Förderung dieses Vorhabens und bei Dr. Dorothee Harenberg und Anne Keilig für die produktive Zusammenarbeit. Wir danken auch der Agentur „wald & thal“ für ihre Begleitung während der Erstellung dieser Broschürenreihe und unserer studentischen Hilfskraft Benedikt Pielenz für seine Unterstützung während der gesamten Projektlaufzeit.

Das Projektteam

Glossar

Akteur*innen (im Ganztag): Personen, Gruppen und Institutionen, die Angebote für den Ganztag bereitstellen, beispielsweise (Ganztags-)Schulen, Horte, Vereine oder Musik- und Kunstschulen

Ganztag: institutionalisierte pädagogische Kontexte, in denen sich Kinder und Jugendliche den ganzen Tag über aufhalten, wie die (rhythmisierte) Ganztagsschule, die Kombination von Schule und Hort oder andere ganztägige Angebote der Kinder- und Jugendhilfe

(Ganztags-)Angebot: einzelnes Angebot mit einer pädagogischen Intention innerhalb des Ganztags, das außerhalb des Curriculums stattfindet und bei dem keine Benotung der Kinder und Jugendlichen vorgenommen wird

Ganztagsteam: alle Personen, die an der Organisation, Planung oder Durchführung des Ganztagsangebots beteiligt sind, zum Beispiel die Leitung des Ganztags, Pädagog*innen, die Angebotsleitung etc.

Leitung des Ganztags: bündelt alle Belange, die ganztägige Angebote betreffen, darunter finanzielle, personelle und konzeptionelle Fragen, und trägt die letzte Verantwortung

Pädagog*innen: pädagogisch qualifiziertes Personal, das mit Kindern und Jugendlichen arbeitet – unabhängig davon, ob es sich um Lehrkräfte, Sozialpädagog*innen, Erzieher*innen oder andere pädagogische Professionen handelt

Steuerungsgruppe: Zusammenschluss von Funktionsträger*innen, die für die Konzeption und Umsetzung des Ganztags mitverantwortlich sind

Impressum

Herausgeber
Wissenschaftsgeleiteter Qualitätsdialog zum Ganztag

vertreten durch
Amina Kielblock, Nora Wazinski, Julia Karl (Projektteam)

Projektleitung
Dr. Stephan Kielblock, Prof. Dr. Kai Maaz

unter Mitarbeit von
Dr. Christine Steiner

Kontakt
Wissenschaftsgeleiteter Qualitätsdialog zum Ganztag
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Rostocker Straße 6
60323 Frankfurt am Main
E-Mail: ganztag@dipf.de

Konzept, Redaktion und Gestaltung
wald & thal – Agentur für Kommunikation
waldundthal.com

Druck
X-Press Grafik & Druck GmbH

empfohlene Zitierung
Wissenschaftsgeleiteter Qualitätsdialog zum Ganztag (QUAD):
Zusammenarbeit im Ganztag stärken. Frankfurt am Main 2021, 18 S. (Umfang der gedruckten Version: 34 S.)

Frankfurt am Main, November 2021

Das Projekt „Wissenschaftsgeleiteter Qualitätsdialog zum Ganztag“ wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung