

# **Expertise zur Kooperation in verschiedenen Kooperationsfeldern**

**Eine qualitative Studie zu den Bedingungen gelingender  
multiprofessioneller Kooperationen in zehn Tagesschulen**

Zuhanden des Erziehungsdepartements  
des Kantons Basel-Stadt

Universität Bern, Institut für Erziehungswissenschaft

**Marianne Schüpbach, Michelle Jutzi & Kathrin Thomann**

Bern  
Juni 2012



## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	3
1 Einleitung .....	5
2 Multiprofessionelle Kooperation in Tagesschulen .....	6
2.1 Begriffliche Klärungen .....	6
2.1.1 Der Begriff Tagesschule .....	6
2.1.2 Der Begriff Kooperation .....	7
2.2 Wozu kooperieren? .....	9
2.3 Modelle schulischer Kooperation.....	11
2.4 Praxis und Gelingensbedingungen multiprofessioneller Kooperation.....	12
2.4.1 Kooperationspraxis in der Tagesschule und mit ausserschulischen Anbietern .....	12
2.4.2 Gelingensbedingungen multiprofessioneller Kooperation .....	15
2.5 Praxis und Gelingensbedingungen der Kooperation zwischen Eltern und Tagesschulen ....	18
2.5.1 Kooperationspraxis zwischen Tagesschule und Eltern .....	19
2.5.2 Gelingensbedingungen von Kooperation zwischen Eltern und Tagesschule .....	19
2.6 Fazit für die eigene Untersuchung.....	21
3 Begriffe und theoretische Rahmenkonzeption der Studie .....	22
4 Methodisches Vorgehen .....	25
4.1 Stichprobenauswahl .....	25
4.2 Datenerhebung und -auswertung .....	25
5 Falldarstellungen der zehn Tagesschulen.....	27
5.1 Überblick über die untersuchten Schulen.....	27
5.2 Beschreibung der kantonalen Rahmenbedingungen .....	30
5.2.1 Kanton Basel-Stadt: Rahmenbedingungen und Richtlinien .....	30
5.2.2 Kanton Bern: Rahmenbedingungen und Richtlinien .....	31
5.2.3 Kanton Luzern: Rahmenbedingungen und Richtlinien .....	32
5.2.4 Kanton Thurgau: Rahmenbedingungen und Richtlinien.....	32
5.2.5 Kanton Zürich: Rahmenbedingungen und Richtlinien .....	33
5.3 Einzelfallanalysen .....	34
5.3.1 Tagesschulen des Kantons Basel-Stadt.....	35
Tagesschule A .....	35
Tagesschule B.....	42
5.3.2 Tagesschulen des Kantons Bern.....	49
Tagesschule C.....	49
Tagesschule D.....	55
Tagesschule E .....	64
5.3.3 Tagesschulen des Kantons Luzern .....	73
Tagesschule F .....	73

---

Tagesschule G.....	81
Tagesschule H.....	87
5.3.4    Tagesschule des Kantons Thurgau.....	94
Tagesschule I.....	94
5.3.5    Tagesschule des Kantons Zürich.....	102
Tagesschule J.....	102
6    Gesamtauswertung der zehn Tagesschulen.....	109
6.1    Qualitative und quantitative Gesamtauswertung.....	109
6.1.1    Kooperationspraxis.....	109
6.1.2    Gelingensbedingungen.....	112
6.2    Gesamtauswertung nach verschiedenen Kooperationstypen.....	117
6.2.1    Die Bildung von Kooperationstypen.....	117
6.2.2    Gelingensbedingungen in den drei Kooperationstypen.....	121
6.3    Zusammenfassung der Ergebnisse.....	126
7    Diskussion und Empfehlungen.....	130
7.1    Zusammenführende Betrachtungen.....	130
7.2    Empfehlungen.....	132
7.3    Handreichung für Tagesschulen: Entwicklung multiprofessioneller Kooperationen.....	136
8    Verzeichnisse.....	137
Abkürzungsverzeichnis.....	137
Literaturverzeichnis.....	138
Abbildungsverzeichnis.....	146
Tabellenverzeichnis.....	146
9    Anhang.....	149

## 1 Einleitung

Verbreitet wird heute eine professionelle Zusammenarbeit an Schulen als ein wichtiges Element für eine bessere Bewältigung der organisatorischen Anforderungen und eine optimalere Gestaltung der schulischen Prozesse und hinsichtlich des Lernens der Schülerinnen und Schüler betrachtet. Verschiedene Befunde aus dem Bereich der Schul- und Unterrichtsforschung können diesbezügliche Zusammenhänge belegen. In neuster Zeit rückt das Thema Kooperation in der Schweiz insbesondere im Zuge des Aufbaus von ganztägigen Bildungs- und Betreuungsangeboten (Tagesstrukturen bzw. Tagesschulen) in den Fokus des Interesses. Zusätzlich wird im Zusammenhang mit dem aktuellen gesellschaftlichen und insbesondere familialen Wandel, ein verändertes Verhältnis zwischen Schule und Familie gefordert, das vermehrt die Zusammenarbeit zwischen Schule und Elternhaus sowie die Stärkung der Erziehungs- und Bildungskompetenzen der Eltern verlangt.

Im Rahmen des Dienstleistungsauftrages des Erziehungsdepartements Basel-Stadt verfasst das Team unter der Leitung von Prof. Dr. Marianne Schüpbach, Universität Bern, Institut für Erziehungswissenschaft im vorliegenden Bericht eine Expertise „zur Kooperation in verschiedenen Kooperationsfeldern“ an Tagesschulen. Die Auftragnehmerin erarbeitet eine wissenschaftliche Expertise, die als theoretische Grundlage für das Entwicklungsprogramm „Schulentwicklung vor Ort in Basel-Stadt“ (SE BS), welches Entwicklungsarbeit in zentralen Bereichen der Bildung und Betreuung leisten möchte, dient.

Die vorliegende Expertise fokussiert Kooperationen in den drei Kooperationsfeldern (a) multiprofessionelle Kooperationen zwischen verschiedenen pädagogischen Akteuren einer Tagesschule, (b) multiprofessionelle Kooperationen zwischen Akteuren einer Tagesschule und von ausserschulischen Anbietern bzw. Akteuren<sup>1</sup> (Freizeit- und Sportvereine, Soziale Arbeit, Offene Kinder- und Jugendarbeit, Beratungsstellen, private Mittagstische u.a.) und (c) Kooperationen zwischen pädagogischen Akteuren einer Tagesschule und den Eltern.

In einem ersten Teil der Expertise wird nach einer begrifflichen Klärung, der Forschungsstand zur Kooperation in der Tagesschule, insbesondere zu den Kooperationspraktiken und den Bedingungen gelingender Kooperationen, aufgearbeitet (Kap. 2). Anschliessend werden die Begriffe und theoretische Rahmenkonzeption (Kap. 3), das methodische Vorgehen (Kap. 4) und die Ergebnisse (Kap. 5 und 6) der daran anknüpfenden eigenen qualitativen Studie beschrieben. Es wurden Fallanalysen von zehn Tagesschulen im Sinne von „good-practice“-Kooperationen in fünf Deutschschweizer Kantonen durchgeführt. Im letzten Teil werden die Ergebnisse der Studie diskutiert (Kap. 7.1) und auf der Basis des Forschungsstandes und der Ergebnisse Empfehlungen zur Umsetzung in den Erfahrungsschulen im Kanton Basel-Stadt (Kap. 7.2) formuliert.

---

<sup>1</sup> Wenn im Folgenden von ausserschulischen *Anbietern* gesprochen wird, sind damit die ausserschulischen Institutionen gemeint. Ausserschulische *Akteure* beziehen sich auf die im ausserschulischen Angebot tätigen Personen.

## 2 Multiprofessionelle Kooperation in Tagesschulen

### 2.1 Begriffliche Klärungen

Sowohl der Begriff **Tagesschule** als auch der Begriff **Kooperation** sind in der Alltagssprache geläufig, verweisen jedoch in der Schweiz, aber auch im deutschsprachigen Ausland auf unterschiedliche Konzepte oder werden verschieden definiert. Im Folgenden sollen deshalb zuerst Klärungen bezüglich der Begriffe vorgenommen werden. Die spärliche Forschungslage zur Thematik in der Schweiz macht dabei den Blick über die Landesgrenzen hinaus in den gesamten deutschsprachigen Raum notwendig.

#### 2.1.1 Der Begriff Tagesschule

**Ganztägige Bildung und Betreuung** für Kinder im Schulalter stellt in der Schweiz seit einiger Zeit ein Thema von wachsender Bedeutung dar. In den letzten Jahren wurden in den meisten Kantonen die Einführung von Blockzeiten – die von verschiedenen Akteuren als erster Schritt zu einer ganztägigen Schulorganisation gesehen werden – wie auch die Stärkung eines ganztägigen Bildungs- und Betreuungsangebots diskutiert und teilweise bereits umgesetzt. Man findet dabei ein im Aufbau begriffenes differenziertes Angebot unterschiedlicher zeitlicher Modelle in der Institution Schule oder ergänzend dazu.

Diese Vielfalt spiegelt sich auch in den Begriffen wieder, die momentan in diesem Kontext von ganztägiger Bildung und Betreuung gebräuchlich sind (Schüpbach 2010): „Ganztägige Bildung und Betreuung“ ist ein Begriff, der sich vorwiegend in der Fachsprache in den letzten Jahren im gesamten deutschen Sprachraum eingebürgert. Diese ganztägige Bildung und Betreuung kann mit unterschiedlichen Massnahmen realisiert werden: Mit Tagesschulen einerseits oder andererseits mit Hilfe von Blockzeitenunterricht und zusätzlichen Bildungs- und Betreuungsangeboten (Hortangebote, Mittagstische, Tagesfamilien u.a.) an oder ergänzend zur Schule.

Unter einer **Tagesschule** versteht man heute in der Schweiz überwiegend eine schulische Institution mit einem den ganzen Tag abdeckenden Angebot (ebd.). Dabei gibt es teilweise einen unterrichtlichen und einen ausserunterrichtlichen Teil oder aber die beiden Teile verschmelzen im Schultag. Der Träger des gesamten Angebotes ist in der Regel die Schule (ebd.). Häufig wird bei der Organisation von Ganztageschulen sowohl in Deutschland als auch in der Schweiz zwischen der *gebundenen Form als integriertes Modell* (eine für alle Kinder einer Klasse obligatorische Form) und der *offenen Form als additives Modell* unterschieden (z.B. Holtappels et al. 2007; Schüpbach 2010). Das Ganztagesangebot in offener Form als additives Modell ist mit fester Schulzeit und freiwillig zu nutzenden Angebots-elementen für eine Teilschülerschaft, zumeist schwerpunktmässig konzentriert auf die Mittagsmahlzeit, Spiel, Sport und Freizeit sowie Hausaufgabenhilfe durch Lehr- und sozialpädagogisches Personal. Das Angebot kann eine schulische oder eine ausserschulische Trägerschaft haben. Ganztageschule in gebundener Form als integriertes Modell besteht aus einer festen und obligatorischen Schulzeit für alle Schüler(innen) der Schule (mit unterschiedlichem zeitlichen Umfang) (Holtappels 2005). Die aktuellen Entwicklungen in der Schweiz gehen in Richtung eines Aufbaus von mehrheitlich offenen Formen der Tagesschule.

In Dokumenten der öffentlichen Behörden/Verwaltung wie bei der EDK<sup>2</sup> und der SODK<sup>3</sup> findet man insbesondere den Begriff **Tagesstrukturen** vor. Unter diesem Begriff werden verschiedenste ganztägige Angebote vereint, die ausserhalb der Unterrichtszeit stattfinden wie Horte, Tagesfamilien, Tagesheime oder Tagesstätten, aber auch Tagesschulen. Laut der Erklärung der EDK und SODK versteht man unter Tagesstrukturen „die Gesamtheit an bedarfsgerechten Betreuungsangeboten für Kinder und Jugendliche ab Geburt bis zum Ende der obligatorischen Schule (im Bereich der Sonderpädagogik bis 20 Jahre) ausserhalb der Familie“ (EDK & SODK 2008).

<sup>2</sup> Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren

<sup>3</sup> Konferenz der kantonalen Sozialdirektorinnen und Sozialdirektoren

Diese Definition lässt einen gewissen Interpretationsspielraum, der im föderalistischen System der Schweiz auch sinnvoll und notwendig ist, da die Kantone zwar zur Zusammenarbeit mit dem Bund verpflichtet sind, jedoch die Tagesstrukturen selbstständig ausgestalten können (ebd.). Dies zeigt sich in den kantonal sehr unterschiedlichen Begrifflichkeiten. So spricht man in Zürich von Horten, Schülerclubs und Tagesstrukturen, in Bern von additiven, im Kanton Thurgau von offenen Tagesschulen, in Luzern und Basel von schul- und familienergänzenden Tagesbetreuung oder Tagesstrukturen (vgl. Kapitel 5).

Der Begriff **Tagesschule** ist in den Verwaltungsdokumenten einiger Kantone auch sehr geläufig. Dabei kann der Begriff die ganze Schule als Institution bezeichnen, die über ein Tagesschulangebot verfügt wie dies zum Beispiel im Kanton Basel der Fall ist: „Tagesschulen beinhalten Unterricht und Betreuung an bis zu fünf Tagen pro Woche während bis zu elf Stunden pro Tag“ (ED Basel Stadt 2011). Im Kanton Bern hingegen wird mit dem Begriff Tagesschule nur das ausserunterrichtliche Angebot bezeichnet, welches der Institution Schule hierarchisch unterstellt ist (ERZ BE 2009, p. 10).

Die kantonalen Differenzen bei den Begrifflichkeiten spiegeln sich auch in der nationalen Erhebung der EDK im Schuljahr 2010/2011 wieder. Hier werden Tagesschulen als „Schulen mit ganztägigen Betreuungsangeboten (inklusive Mittagsverpflegung) an mehreren Tagen pro Woche“ definiert (EDK 2011). Während beispielsweise in Zürich weniger als 5% der Primarschulen über solche Tagesschulangebote verfügen, sind es im Kanton Aargau 60% und im Kanton Bern 46% der Schulen, die Tagesstrukturen in unterschiedlichen Modulformen anbieten. In einigen weiteren Kantonen sind teilweise keine Daten oder keine Angebote vorhanden (ebd.). Es ist deshalb anzunehmen, dass sich die „wahre“ Zahl der Angebote aufgrund begrifflicher Schwierigkeiten, Meldepflichten und der Datenqualität von den Zahlen der EDK etwas abweichen. Die nationale Datengrundlage zum Thema Tagesschulen ist unzureichend und uneinheitlich dokumentiert. Allgemeine Statistiken zum Angebot und zur Deckung der Nachfrage bestehen in den meisten Kantonen nicht (SECO & BSV 2011). Zur Weiterentwicklung der Tagesschulen in der Schweiz ist deshalb anzunehmen, dass auf der Grundlage des HarmoS-Konkordats der Ausbau der freiwilligen Tagesschulen im Schuljahr 2011/2012 weiter steigen wird.

### 2.1.2 Der Begriff Kooperation

Der Begriff **Kooperation** wird im Alltag in unterschiedlichen Situationen verwendet und oft umgangssprachlich mit „Zusammenarbeit“, oder „Mitwirken“ übersetzt. Grundlegende wissenschaftliche Arbeiten zum Thema Kooperation stammen meistens aus der Organisationstheorie und aus dem betriebswirtschaftlichen Kontext (Axelrod 1984; Fussangel & Gräsel 2011; Gräsel et al. 2006, Idel et al. 2012). Dabei wurde unter anderem die Zusammenarbeit von Unternehmen mit internen und externen Partnern sowie die Effizienz gemeinsam ausgeübter Aufgaben untersucht (Hackman & Oldham 1980; Hackman 1990, Rabneck 2001). Die Kooperation kann im wirtschaftlichen Kontext als branchenspezifische (horizontale) oder -übergreifende (vertikale) Zusammenarbeit von autonomen Betrieben bezüglich eines bestimmten Ziels oder einer intendierten Wirkung beschrieben werden. Diese Zusammenarbeit kann sich hinsichtlich ihrer zeitlichen Dauer, Intensität und Intention stark unterscheiden. Eine geläufige Definition von Kooperation stammt von Spiess (2004, p. 199) aus der Organisationspsychologie:

*„Kooperation zeichnet sich zum einen durch den Bezug auf andere und gemeinsam zu erreichende Ziele bzw. Aufgaben aus. Zum anderen ist sie intentional, kommunikativ und erfordert ein bestimmtes Mass an Vertrauen. Darüber hinaus setzt sie eine gewisse Autonomie voraus und unterliegt einer wechselseitigen Verpflichtung“.*

Verschiedene Autoren erachten diese Definition von Kooperation auch für den schulischen Kontext als sinnvoll, da sie die relevanten Merkmale von Kooperation zwischen pädagogisch tätigen Personen beinhaltet (Gräsel et al. 2006; Kamski 2011, Maag Merki et al. 2010). Diese Zusammenarbeit in der Schule und der fachliche Austausch zwischen den Lehrpersonen ist seit ungefähr vier Jahrzehnten ein zentrales Thema (Gräsel et al. 2006; Kamski 2011; Kullmann 2010). Wie die ökonomische Zusam-

menarbeit, richtet sich auch die pädagogisch wertvolle Kooperation auf ein bestimmtes Ziel oder eine Aufgabe, sei dies die gemeinsame Bildung und Erziehung der Schülerinnen und Schüler oder die Planung eines gemeinsamen Projektes (Maykus 2009). Stiller (2004) ergänzt diese Definition um die Kriterien, dass Kooperation „gleichwertig und konkurrenzarm“ erfolgen müsse und auf „der Basis der Wertschätzung der Individualität“ beruhe (ebd. p. 43). Bonsen und Rolff (2006) fügen dem ausserdem hinzu, dass die gegenseitige emotionale Unterstützung eine weitere Grundlage für die Zusammenarbeit ist (vgl. Abbildung1).

Bezüglich der Ausgangs- und Rahmenbedingungen weist die Kooperation im schulischen Kontext einige Besonderheiten auf. In der Schule bestehen oft keine festen Arbeitsgruppen und die Kooperation wird im konkreten Unterrichtsgeschehen häufig als freiwillige und zusätzliche Anstrengung aufgefasst (Gräsel et al. 2006). Ausserdem sind die konkreten Ziele von Lehrpersonen oft individuell, und sie verstehen sich auch heute noch oft als Einzelkämpfer vor der Klasse. Damit einhergehend verfügen Lehrpersonen eher über zu viel Autonomie, wodurch die Absprache für den alltäglichen Unterricht nicht unbedingt notwendig ist. Im Hinblick auf das Vertrauen stellen verschiedene Studien ausserdem fest, dass gegenseitige Wertschätzung und das Schulklima für Lehrpersonen in ihrem Alltag zentral sind (ebd.).

In der Institution Schule finden hauptsächlich vertikale, das heisst schulinterne, Zusammenarbeitsformen zwischen den Lehrpersonen statt (vgl. Kap. 2.2. Maag Merki 2009). Diese Zusammenarbeit kann fach-, stufen und disziplinübergreifend konzipiert sein (Kamski 2011; Kullmann 2010). Im Zuge der Integration und der Zusammenarbeit mit Speziallehrpersonen und Heilpädagogen sowie dem Ausbau ganztägiger Bildung und Betreuung entwickelt sich in diesem „monoprofessionelle Funktionssystem Schule“ (Böttcher et al. 2011) verstärkt auch eine professionsübergreifende Zusammenarbeit (Guth 2009). Ausserdem können im Kontext der Schule und vor allem der ganztägigen Bildung und Betreuung auch horizontale Kooperationen mit verschiedenen ausserschulischen Akteuren wie zum Beispiel der Jugendhilfe oder anderen Anbietern des Quartiers oder der Gemeinde entstehen (BMBF 2010).

Auch diese Zusammenarbeitsform referiert auf die zielgerichtete, intentionale Zusammenarbeit, bei der alle Personen autonom handeln können, aber auch gegenseitig Verpflichtungen eingehen müssen. Dabei können Kooperationen sowohl einmalige als auch vertraglich festgelegte, längerfristige Projekte oder grundlegende Austauschbeziehungen sein.

Der Begriff der Multiprofessionalität verweist darauf, dass am konkreten Kooperationsprozess verschiedene Personen mit unterschiedlichem professionellem Hintergrund beteiligt sind (Speck & Olk 2011; Forrer & Schuler 2010).

Die folgende Abbildung 1 gibt einen Überblick über die im vorangegangenen Kapitel diskutierten wichtigsten Merkmale und Definitionskriterien multiprofessioneller Kooperation.

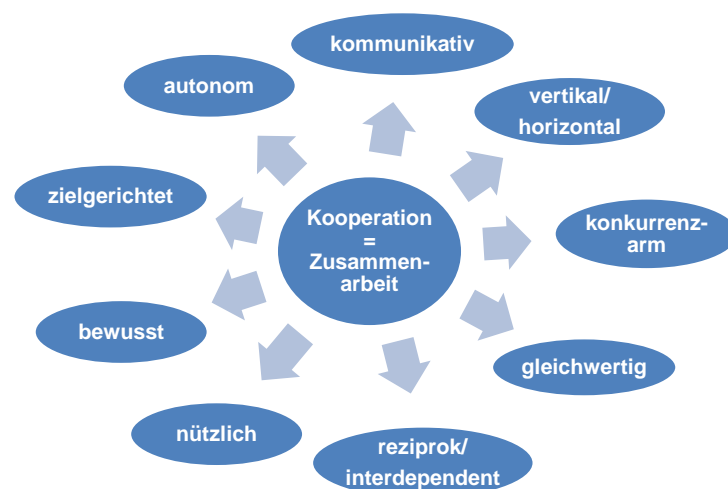


Abbildung 1: Merkmale und Definitionskriterien von multiprofessioneller Kooperation



## 2.2 Wozu kooperieren?

*Kooperation führe zu einer erhöhten Effektivität von Schule im Sinne eines verbesserten Lernens der Schülerinnen und Schüler, reduziere die Belastung von Lehrkräften, fördere Motivation z. B. in Bezug auf einzuführende Innovationen sowie die Reflexion der eigenen Tätigkeit als Lehrperson und erhöhe somit die Gelegenheiten, von Kolleginnen und Kollegen zu lernen (Fussangel & Gräsel 2011, p. 668).*

Wie dieses Zitat von Fussangel und Gräsel (2011) zeigt, sind die Erwartungen an Kooperationen in der Schule sehr hoch. Die Zusammenarbeit wird im schulischen Kontext seit ungefähr 50 Jahren unter Berücksichtigung unterschiedlicher Aspekte untersucht (Fussangel & Gräsel 2011; Kamski 2011). Dabei werden verbreitet positive Wirkungen des kooperativen Handelns auf verschiedenen Ebenen nachgewiesen. Verschiedene theoretische Ansätze und Forschungsstränge beschäftigen sich dabei mit der Kooperation von Lehrpersonen und teilweise auch mit multiprofessionellen Kooperationen im schulischen Kontext:

Die *Organisationspsychologie* beschreibt verschiedene Bedingungen produktiver und effizienter Zusammenarbeit in selbstregulierten, autonomer Arbeitsgruppen in unterschiedlichen Kontexten (Cummings & Cross 2003; Esser 1993; 2001; Hackman & Oldham 1980; Schimank 2010). Das Ziel der Zusammenarbeit wird darin gesehen, die durch die Kooperation entstehenden Prozessverluste zu minimieren und die Produktivität durch die Zusammenarbeit zu steigern (Hackman & Oldham 1980). Basierend auf diesem Hintergrund zeigt sich einerseits, dass die Effizienz von Arbeitsgruppen hauptsächlich durch die Rahmenbedingungen der Institution (klare Leitziele; Weiterbildung und Unterstützung), die Merkmale der Mitglieder der Arbeitsgruppe (Gruppengrösse; Arbeitsnormen) sowie die zwischenmenschlichen Prozesse (Koordination, Engagement) beeinflusst wird (ebd.). Andererseits zeigt sich, dass die Formulierung gemeinsamer Ziele, Vertrauen und Autonomie wichtige Grundlagen für die Entwicklung effizienter Zusammenarbeitsformen sind (Esser 1993; 2001; Idel et al. 2012; Schimank 2010).

Im Weiteren zeigen verschiedenste Studien aus der *Be- und Entlastungsforschung*, welche die Lehrerkooperationen untersuchen, dass Schulen, an denen mehr zusammengearbeitet wird über ein besseres Betriebsklima verfügen und die Lehrpersonen durch das sogenannte „kollegiale Feedback“ oder kollegiale Coaching den schulischen Alltag als weniger belastend empfinden (Fussangel & Gräsel 2011; Idel et al. 2012; Kamski 2011; Kullmann 2010; Maag Merki 2009). Ausserdem bestätigen einige Studien, dass „die wahrgenommene Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen sowie als produktiv und angenehm eingestufte Arbeitsbeziehungen als (kleiner) Schutzschild gegen Arbeitsunzufriedenheit und Burnout“ betrachtet werden können (Gräsel et al. 2006; Kolbe & Reh 2008). Ausserdem soll durch die gemeinsame Kultur die Bewältigung der vielfältigen und differenzierten Aufgaben, welche die Schule übernehmen muss, vereinfacht werden (Fussangel & Gräsel 2011; Idel et al. 2012). Weitere Studien zur Zusammenarbeit in Tagesschulen zeigen zudem, dass diese eine entlastende Wirkung für die Lehrpersonen haben kann, da sie in ausserunterrichtlichen Aufgaben durch Mitarbeitende der Tagesschulangebote unterstützt, bereichert und zusätzlich motiviert werden. Die Zusammenarbeit wird vorwiegend als positiv bewertet (Böttcher et al. 2011; Dizinger et al. 2011; Fussangel 2010). Damit diese Entlastung durch die Zusammenarbeit stattfinden kann, müssen zeitliche Ressourcen für die Kooperation bereitgestellt werden (Coelen 2008; Pfeifer & Bergmann 2008).

Im Zusammenhang mit der *Professionalisierung* von Lehrerinnen und Lehrern wird die Intensivierung ihrer Kooperationen als ein wesentlicher Aspekt betrachtet (Kolbe & Reh 2008). Im Rahmen von Kooperationen finden intensive Kommunikationsprozesse statt. Im pädagogisch-professionellen Diskurs sollen die beteiligten Personen ihre Rolle finden, sich weiterqualifizieren und im kommunikativen Prozess die Selbstreflexionsfähigkeit entwickeln können (Goddard et al. 2007; Kolbe & Reh 2008). Ziel dieser Zusammenarbeit ist, dass alle Akteure voneinander lernen und dass im professionellen Diskurs das Professionsverständnis der Lehrpersonen erweitert werden kann. Die Lehrpersonen sprechen über ihre Unterrichtsstrategien, tauschen ihre Erfahrungen aus und entwickeln dabei ihre sozialen Normen, Werte und Praktiken durch geteilte Ressourcen (Bonsen & Rolff 2006; Levine 2010). Verschiedene Studien zu Kooperationen in Ganztagschulen zur Professionalisierung zeigen auf, dass in

der Zusammenarbeit innerhalb des Tagesschulteams und in der Kooperation mit ausserschulischen Akteuren ein wichtiger Austausch von Wissen und so eine Professionalisierung der verschiedenen Tätigkeiten stattfindet und sich durch den Austausch mit unterschiedlichen Professionen ein stärkeres professionelles Selbstverständnis ausbilden kann (Breuer & Reh 2010; Speck et al. 2011). Im Weiteren konnte nachgewiesen werden, dass die unterschiedlichen professionellen und fachlichen Hintergründe eigene Arbeitsweisen und Routinen bereichern, kritische Reflexion und Sensibilität für unterschiedliche Lebens- und Arbeitsbereiche anregen (Forrer & Schuler 2010; Idel et al. 2012; Mack 2009; Maykus 2009; Tenorth 2006).

Schliesslich belegen Studien aus der *Schuleffektivitäts- und Schulentwicklungsforschung*, dass die Kooperation der Lehrpersonen in „professionellen Lerngemeinschaften“ ein Merkmal guter, das heisst innovativer und effizienter Schulen, ist (Idel et al. 2012; Kamski 2011; Steinert et al. 2006). Dabei wird angenommen, dass sich die Lehrpersonen für das gemeinsame Ziel verantwortlich fühlen, gemeinsam eine kohärente und konsistente Lernkultur entwickeln und somit auch besser auf die Bedürfnisse der Lernenden eingehen können (Fussangel & Gräsel 2011; Gräsel et al. 2006; Kullmann 2010). Die Studie von Forrer und Schuler (2010) aus dem Kanton zeigt, dass die Kooperation für den Aufbau einer gemeinsamen Schulidentität grundlegend ist. Einige Studien aus dem internationalen Forschungsstand weisen nach, dass sich Schulen mit engen Zusammenarbeitsstrukturen und einer gemeinsamen Schulkultur stärker weiterentwickeln (Gräsel et al. 2006; Halbheer & Kunz 2009; Kamski 2011; Kullmann 2010; Steinert et al. 2006). Die empirischen Ergebnisse bezüglich Wirkungen auf die Schülerleistung sind jedoch inkonsistent (Steinert et al. 2006). In der spezifischen Forschung zu Tagesschulangeboten zeigt sich, dass die Qualität der Angebote und die Leistungsentwicklung der Schülerinnen und Schüler unter anderem von der Kooperation mit inner- und ausserschulischen Partnern abhängig ist (Arnoldt 2007; Arnoldt & Züchner 2009; Bellin & Tamke 2009). Den Ergebnissen der Studie zu der Entwicklung der offenen Ganztagschulen in Nordrhein Westfalen (OGS NRW Studie) ist ausserdem zu entnehmen, dass die Kooperationsintensität mit einer höheren Realisierungszufriedenheit, Zielerreichung und sogar mit einem höheren fachlichen Leistungsniveau der Kinder einhergehen (Behr et al. 2007). Dies ist laut Arnoldt (2009) darauf zurück zu führen, dass durch „den Einbezug von Kooperationspartnern in die ganztägige Schulorganisation ein breites und differenziertes Angebot entsteht, was den vielfältigen Interessen der Schülerschaft entgegenkommt“ (ebd., p. 78). Ausserdem fokussiert das Angebot der ausserschulischer Partner wie zum Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe, nicht lediglich die Betreuung, sondern um die individuelle Förderung der Schülerinnen und Schüler (Arnoldt 2009; Thimm 2006).

Die vorangehenden Ausführungen haben gezeigt, dass von der Lehrerkooperation und der Kooperation multiprofessioneller Akteure in Tagesschulen eine positive Wirkung auf verschiedenen Ebenen des schulischen Wirkungsfeldes erwartet wird. Dieser Nutzen der Zusammenarbeit wurde in den Studien bezüglich einer verstärkten Entlastung und Professionalisierung der Lehrpersonen festgestellt. Zudem kann die Zusammenarbeit einen positiven Beitrag zur innovativen Unterrichtsentwicklung und/oder zu verbesserten Schülerleistungen beitragen. Der Forschungsstand zur Lehrerkooperation zeigt jedoch auch, dass Zusammenarbeit nicht ein Allheilmittel für schulische Problemfelder darstellt und nicht in jedem Fall positiv ist. Die Abbildung 2 fasst die Vorteile der Zusammenarbeit für die verschiedenen Akteure zusammen. Dabei ist festzuhalten, dass nicht nur die Schülerinnen und Schüler und die Lehrpersonen, sondern auch die Mitarbeitenden der Tagesschulangebote und die Anbieter ausserschulischer Angebote von einer Intensivierung der Zusammenarbeitsprozesse profitieren können (vgl. Abbildung 2).

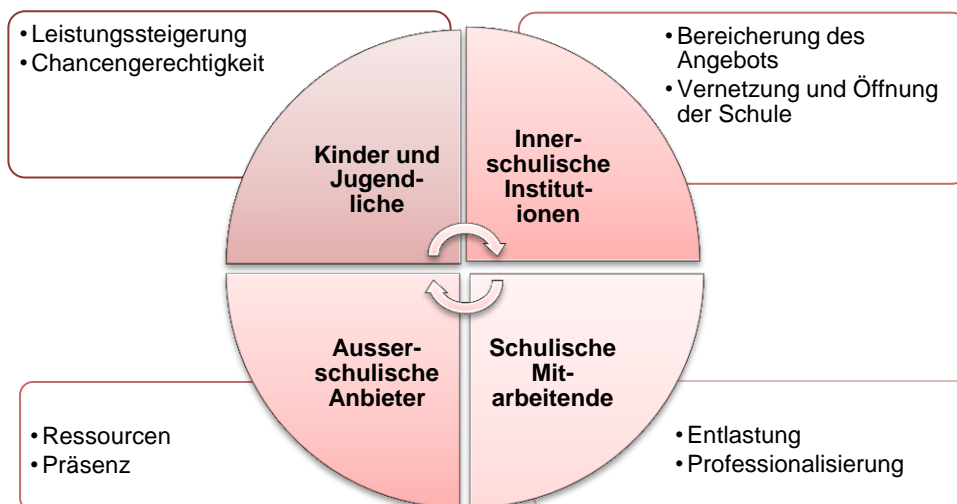


Abbildung 2: Wozu kooperieren?

### 2.3 Modelle schulischer Kooperation

Allgemein wird in der Kooperationsforschung angenommen, dass die Entwicklung von Zusammenarbeit als ein hierarchischer, fortschreitender Prozess zu verstehen ist, der in Form von Modellen mit verschiedenen Stufen, Ebenen oder Niveaus von Zusammenarbeit verläuft (Euler 2004; Gräsel et al. 2006; Idel et al. 2012; Maykus 2006; Meister & Schnetzer 2009; Pätzold & Wingels 2006; Pauli 2006; Steinert et al. 2006). Ausserdem wird davon ausgegangen, dass in der Tagesschule „bessere Kooperationsbedingungen als in Halbtagsschulen“ herrschen (Bellin & Tamke 2009).

Eines der bekanntesten Kooperationsmodelle, welches auch in aktuelle Forschungsvorhaben oft berücksichtigt wird, ist dasjenige von Gräsel et al (2006), das die Unterscheidung zwischen Austausch, Arbeitsteilung und Ko-Konstruktion vornimmt (vgl. Abbildung 3). Während auf der ersten Stufe lediglich gegenseitig Informationen und Materialien *ausgetauscht* werden, erfordert die *Arbeitsteilung* eine genauere Abstimmung der Ziele, eine gemeinsame Planung und Verantwortung der gemeinsamen Aufgabe. Bei der seltensten und stärksten Form der Kooperation, der *Ko-Konstruktion*, verknüpfen die Kooperierenden ihr Wissen und Können gewinnbringend miteinander. Von dieser Form der Zusammenarbeit wird der grösste Nutzen erwartet, gleichzeitig bedingt sie auch einen grossen Auswand bezüglich Abstimmung, Konfliktpotential oder Bedrohung des Selbstwertes (high-cost) (Gräsel et al 2006).

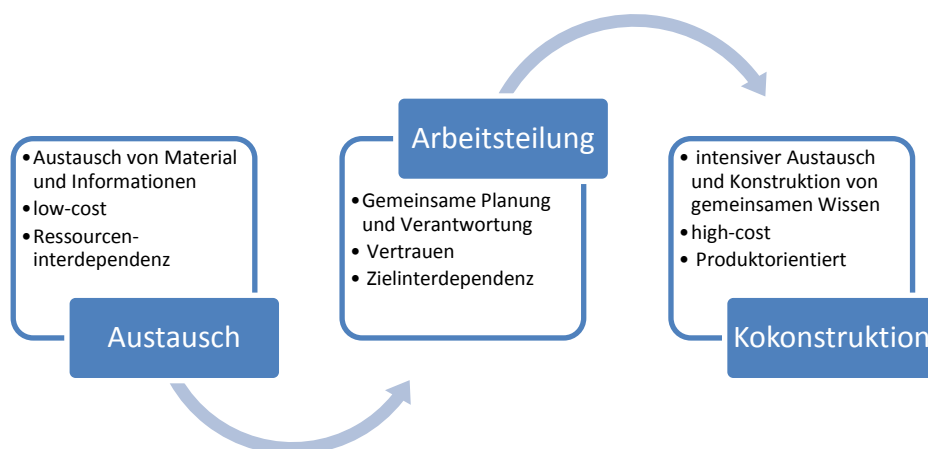


Abbildung 3: Formen von Kooperation (Kamski 2011, in Anlehnung an Gräsel et al. 2006)

In ähnlicher Weise unterscheiden auch Speck et al. (2011) im Kontext der Tagesschulen zwischen der Koexistenz schulischer und auserschulischer Berufskulturen, Tagesschulen mit einer innerschulischen Kooperationskultur und Schulen mit einer themenzentrierten Kooperationskultur mit auserschulischen Partnern. Dabei wird angenommen, dass die meisten Kooperationspraktiken lediglich eine additive Struktur aufweisen.

Obwohl kooperationstheoretische Modelle meist hierarchisch aufgebaut sind und von unterschiedlichen Kooperationsintensitäten ausgehen, haben verschiedene Studien zum Thema Lehrkooperation festgestellt, dass „mehr oder intensivere Zusammenarbeit [...] nicht für alle Aufgaben und unter allen Kontextbedingungen eine günstige Form der Arbeitsorganisation dar[stellt]“ (Gräsel 2006, p. 209). Das Zustandekommen und des Nutzens von Kooperation hängt von den Kontextbedingungen ab. Die Zusammenarbeit kann unterschiedliche Funktionen haben und die Vorteile von Kooperation erwachsen nicht jeder Form von Zusammenarbeit (Kolbe & Reh 2008; Idel et al. 2012). Auch im Bereich der inner- und auserschulischen Kooperation in Ganztagschulen wurde am Kongress BMBF (2010) resümiert, dass eine Gefahr der Idealisierung des Kooperationsbegriffs bestehe und mehr Zusammenarbeit nicht unter allen Bedingungen wünschenswert sei. Eine angemessene Kooperationsintensität und eine positive Bewertung der Kooperation erweisen sich dabei als zentrale Faktoren (Horstkemper 2010). Ausserdem hängen die Wirkung, die Form und die Bedeutung der Kooperation auch von der jeweiligen institutionellen Umgebung, der Organisationskultur der Schulen und den jeweiligen politischen und kulturellen Umständen ab (Klechtermanns 2006; Kolbe & Reh 2008; Terhart & Klieme 2006). Dabei steht die Zusammenarbeit auch in einem Spannungsfeld zwischen Autonomie und Abhängigkeit:

*„Kooperative Prozesse werden von Lehrpersonen vermutlich dann als kollegial erlebt, wenn in ihnen die Spannung zwischen ihrem individuellen Anspruch auf pädagogische Autonomie und der Erfahrung von gemeinschaftlicher Eingebundenheit produktiv ausbalanciert wird“ (Idel et al. 2012, p. 13).*

## **2.4 Praxis und Gelingensbedingungen multiprofessioneller Kooperation**

Im Sinne des im deutschen Forschungsstand geläufigen Begriffes der *Ganztagsbildung* (Coelen 2008) wird im Zuge der flächendeckenden Ausbaus von Tagesschulen vermehrt auch die Zusammenarbeit von Akteuren innerhalb der Tagesschulenteams und im näheren Umfeld der Tagesschulen untersucht (Maag Merki 2009, Speck et al. 2011). Nachfolgend sollen Befunde zur multiprofessionellen Kooperation in Tagesschulen Schweizer und Deutscher Studien vorgestellt werden (Kap. 2.4.1) bevor der Forschungsstand zu den Gelingensbedingungen multiprofessioneller Kooperationen rezipiert wird (Kap. 2.4.2). Mit den Gelingensbedingungen sind Faktoren und Bedingungen gemeint, welche die Zusammenarbeit in den Tagesschulen und mit auserschulischen Partnern positiv beeinflussen.

### **2.4.1 Kooperationspraxis in der Tagesschule und mit auserschulischen Anbietern**

Zur Kooperationspraxis in Schweizer Tagesschulen gibt es erst vereinzelte Befunde zur Kooperation und zur Kooperationspraxis in der Tagesschule. In einer Zusatzauswertung der Studie EduCare (Schüpbach 2010) erweist sich die Kooperation der ausserunterrichtlichen Angebote mit den Lehrpersonen als zentraler Faktor der wahrgenommenen (Prozess-)Qualität von Tagesschulen. Zur Kooperationspraxis zeigen die Auswertungen, dass sich Tagesschulen mit hoher Prozessqualität durch hohe Werte in kooperativen Aspekten wie der „Kooperation mit der Schule“ oder „Zugang zu den Räumen“ auszeichnen. Dies lässt auf eine gut funktionierende innerschulische Kooperationspraxis schliessen. Dazu zeige auch die qualitative Vertiefungsstudie von EduCare, dass in allen der sieben untersuchten Tagesschulen eine unterschiedlich starke Verbindung zwischen Unterricht und dem ausserunterrichtlichen Bereich in Form von gemeinsamen Sitzungen, Konferenzen oder sogenannten Pendelheften besteht (Gysin & Scherzinger 2009). Im Gegensatz zu den gebundenen Tagesschulen, ist in den offenen Tagesschulen die Verzahnung von Unterricht und dem ausserunterrichtlichen Teil schwieriger zu gestalten, da die beiden Lernorte oft räumlich getrennt sind und von unterschiedlichen Personen gelei-

tet werden. In gebundenen Tagesschulen ist die Verzahnung von Unterricht und ausserunterrichtlichem Bereich aufgrund der konzeptionellen Verankerung stärker ausgeprägt. Die Zusammenarbeit innerhalb des Lehrerkollegiums und des Teams der Tagesschulangebote ist oft gut strukturiert. Der Kontakt untereinander findet jedoch meistens über die Leitungspersonen auf administrativer Ebene oder bezüglich Kinder mit Schwierigkeiten oder Problemen statt (ebd.).

Eine weitere aktuelle qualitative und quantitative Studie aus dem Kanton Zürich (Forrer & Schuler 2010) stützt diese Ergebnisse. Dabei wird festgestellt, dass sowohl in Schülerhorten (additive Tagesschule) als auch in gebundenen Tagesschulen Kooperationen zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal stattfinden. Während die Lehrpersonen in den additiven Schülerhorten nur selten anwesend sind und die Verantwortung beim Betreuungspersonal liegt, beteiligen sich die Lehrpersonen in den gebundenen Tagesschulen an der Betreuung und arbeiten viel enger mit den Betreuungspersonen zusammen. Dabei konnte in den qualitativen Interviews auch festgestellt werden, dass durch die Zusammenarbeit die wahrgenommene Belastung reduziert und eine „verbindliche, verlässliche Schulkultur und eine gemeinsam getragene Schulidentität“ (ebd. p. 59) aufgebaut werden kann. Ein weiteres wichtiges Ergebnis bezieht sich auf die Kooperationsintensität. Diese scheint in den gebundenen Tagesschulen durch die kleinere Schülerzahl und die stärkere Verbindung zwischen Unterricht und Betreuung (Angebot) zu bestehen: „Der Kooperations- und Partizipationsgrad scheint bei den [gebundenen] Tagesschulen, bedingt durch die Kompaktheit, höher als bei den Schülerclubs“ (ebd. p. 59).

Auch die Kooperation mit ausserschulischen Anbietern und die Vernetzung der Tagesschulen ist in der Schweiz noch wenig untersucht und wird in der Studie von Schüpbach (2010) als unzureichend eingestuft. Im Pilotprojekt „Lernen im Sozialraum“ in einem Basler Quartier zeigte sich, dass vor allem Kinder mit Migrationshintergrund von einem ausgebauten Freizeitangebot Gebrauch machen und davon profitieren können (Gasser et al. 2008). In diesem Quartier wurden 2008 46 Angebote in den Bereichen schulunterstützender (Nachhilfe) und schulergänzender (Hort, Tagesbetreuung) Angebote, Sport und Kultur durchgeführt. Diese formalen Angebote sind unabhängig von der Schule, dienen der Freizeitgestaltung, sind freiwillig und niederschwellig (öffentlich zugänglich und kostengünstig). Etwas mehr als die Hälfte der ausserschulischen Anbieter ist auch an einer weiteren Zusammenarbeit interessiert (ebd.).

Das Verhältnis von schulischem Unterricht und ausserunterrichtlicher Bildung und Betreuung wird in Deutschland schon Ende der 1980er Jahre bezüglich der Zusammenarbeit von Schule und Hort als schulische Hilfsinstitution diskutiert (Becker-Textor 1989; Böttche & Garpow 2010; Henkys & Huber 2001). In der Folge des „Investitionsprojekts Zukunft Bildung und Betreuung“ (IZBB) wird die inner-schulische Kooperation durch die beiden nationalen Studien zur Entwicklung der Tagesschulen in Deutschland (StEG und OGS NRW)<sup>4</sup> untersucht. Die Ergebnisse dieser Studien zeigen, dass die Zusammenarbeit zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal in deutschen Ganztagschulen heute immer noch schwach ausgeprägt ist (Behr et al. 2005, 2007; Arnold 2007b). Lediglich 20% der Lehrpersonen und der Mitarbeitenden der Tagesschulangebote tauschen sich kontinuierlich und regelmässig miteinander aus und bescheidene 5% stimmen ihre Angebote aufeinander ab (Behr et al. 2005, 2007). Auch längerfristige und im Unterricht verankerte Zusammenarbeitsformen wie gegenseitige Hospitationen, sind eher selten (Bellin & Tamke 2009). Im Gegensatz zu seltenen institutionalisierten Kooperationsgelegenheiten finden kurzfristige Absprachen bezüglich der konkreten Unterrichtsgestaltung und informeller Austausch zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal öfter statt (Bellin & Tamke 2009; Kamski 2011). Schliesslich sind viele Zusammenarbeitsformen projektspezifisch, zeitlimitiert oder schülerorientiert und verbleiben meist auf der organisatorischen Ebene (Dizinger et al. 2011). Trotzdem zeigt sich, dass sowohl die Kooperationsintensität zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogischen Personal als auch deren strukturelle Einbindung im Erhebungszeitraum von 2005 bis 2007 signifikant zunahm (Steiner & Tillmann 2011; Tillmann & Rollet 2011). Währenddessen die Lehrpersonen nur wenig Inte-

---

<sup>4</sup> Studie zur Entwicklung der Ganztagschulen (StEG) (Holtappels et al. 2007).

Die offene Ganztagschule im Primarbereich in Nordrhein-Westfalen (OGS NRW) (Behr et al. 2005a, b; 2007).

resse am Austausch zeigen, besteht vor allem beim weiteren pädagogisch tätigen Personal der Wunsch zu mehr Zusammenarbeit (Behr et al. 2007; Bellin & Tamke 2009; Steiner & Tillmann 2011). Durch das „Investitionsprogramm Bildung und Betreuung“, wird nicht nur die innerschulische Kooperation, sondern auch die Zusammenarbeit mit weiteren ausserschulischen Akteuren stärker ins Zentrum des Interesses gerückt (KMK 2012; Soremski & Lange 2010): „Der Grundstein für eine neue Form der Schule, die ihre Bildungsaufgaben gemeinsam mit ausserschulischen Kooperationspartnern ganz-tätig wahrnimmt, ist damit in allen Bundesländern gelegt“ (Kelb 2006, p. 144). In den letzten fünf bis zehn Jahren sind in Deutschland nun auch verstärkt Forschungsvorhaben zu verzeichnen, die die Zusammenarbeit von Ganztageschulen und weiteren ausserschulischen Anbietern untersuchen.

Verschiedene Studien zeigen, dass fast alle der untersuchten Schulen über Kooperationen mit sogenannten schulunterstützenden Diensten (Horte; SSA), Freizeitangebietern des Quartiers (Sport, Kirche, Kultur) oder Gewerbebetrieben verfügen (Behr et al. 2007; Behr-Heintze & Lipski 2004; Lipski 2005; Preiss & Hohenberger 2010; Schnitzer & Pautz 2007;). Dabei können die Kooperationsformen je nach Trägerschaft und Strukturierung des Angebots sehr unterschiedlich sein. Die Freizeitangebote (Sport und Musikvereine) wurden am häufigsten als Kooperationspartner ausgewählt und oft Kooperationsverträge mit diesen Vereinen geschlossen (Arnoldt 2007a; Behr et al. 2007; Behr-Heintze & Lipski 2004). Diese Angebote werden meist von freien Anbietern organisiert, während unterstützende Angebote eher durch öffentliche Anbieter getragen werden (Arnoldt 2007a). Ausserdem unterscheidet sich auch die Kooperationsintensität je nach Angebot: Während die Kooperationspraxis bei den Freizeitangeboten meistens auf administrativer Ebene verbleibt, finden Angebote, welche einzelne Projekte, Förderung oder Prävention betreffen oft direkten Zusammenhang mit dem Unterricht statt (Kelb 2006; Preiss & Hohenberger 2010; Schnitzer & Pautz 2007). Die konkrete Ausgestaltung der Zusammenarbeit unterscheidet sich ausserdem sowohl nach Schulstufe oder Schulform als auch nach den regionalen Rahmenbedingungen. So besteht in manchen Gemeinden die Möglichkeit Senioren, öffentliche Stellen oder Organisationen und Firmen in die Unterrichtsgestaltung oder in Projekte einzubinden, während in anderen Schulkreisen diese Möglichkeit nicht besteht. Ausserdem verfügen Tagesschulen doppelt so häufig über Kooperationen mit ausserschulischen Akteuren als traditionelle Halbtagsschulen (Behr-Heintze & Lipski 2004; Lipski 2005).

Trotz der regen Kooperationspraxis weisen aktuelle Studien nach, dass die „Verzahnung von ausserschulischen und curricularen Inhalten relativ selten [ist] und auch im Kontext der Ganztageschule eine auffällige Innovation [bleibt]“ (Böttcher et al. 2011 p. 109), obwohl die Zusammenarbeit mit ausserschulischen Anbietern meistens als positiv eingeschätzt und als „Erweiterung des inhaltlichen Angebots und damit einer Verbesserung der Lernmöglichkeiten der Kinder“ (Behr-Heintze & Lipski 2004, p. 21) verstanden wird.

Die verschiedenen Studien aus dem deutschsprachigen Raum zeigen, dass die Zusammenarbeit zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal sowie die Kooperation mit ausserschulischen Anbietern im Alltag stattfindet und sich auch in empirischen Studien als zentraler Faktor für den Ausbau und die Qualität der Tagesschulen erweist. Obwohl angenommen wird, dass durch die Organisationsform der Tagesschulen die Bildung von Kooperationsbeziehungen erleichtert wird, findet die Zusammenarbeit oft nur im Sinne von Absprachen auch organisatorischer Ebene statt. Bei den ausserschulischen Anbietern ist die Intensität der Zusammenarbeit je nach Trägerschaft, Finanzierung und Angebot unterschiedlich. Deshalb werden heute neben der Kooperationspraxis auch die Qualität sowie wichtige Gelingensbedingungen der Zusammenarbeit untersucht (Arnoldt 2007a, b; Bielenberg & Kelb 2006).

## 2.4.2 Gelingensbedingungen multiprofessioneller Kooperation

Das folgende Kapitel stellt eine Synthese aus 39 Studien<sup>5</sup> zum Thema multiprofessioneller Kooperation in Tagesschulen dar (vgl. Tabelle 1 im Anhang). Die Studien wurden anhand der Literaturrecherche<sup>6</sup> aufgrund ihrer erwarteten Relevanz erfasst. Hauptsächlich wurden Studien zur inner- und ausserschulischen Zusammenarbeit in deutschen Ganztagschulen sowie einige Darstellungen der Gelingensbedingungen in der Zusammenarbeit mit ausserschulischen Horten und mit der Kinder- und Jugendarbeit ausgewählt. Aus dem Schweizer Forschungsstand konnten fünf und aus dem US-amerikanischen zwei Studien verwendet werden. Der Schwerpunkt der Analyse liegt bei den Gelingensbedingungen inner- und ausserschulischer Zusammenarbeit. Diese wurden in Anlehnung an das organisationstheoretische Modell effizienter Arbeitsgruppen nach Hackman und Oldham (1980) gruppiert und in drei Hauptkategorien sowie weitere Subkategorien unterteilt:

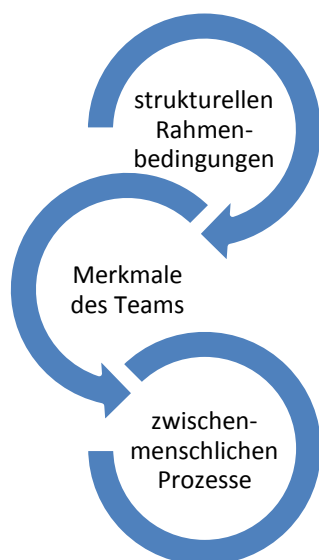


Abbildung 4: Hauptkategorien der Gelingensbedingungen von Kooperation (Literaturangaben und Kategorien vgl. Tabelle 1 im Anhang).

### **Strukturelle Rahmenbedingungen der Institution**

Die strukturellen Rahmenbedingungen erweisen sich in allen Studien als eine relevante Kategorie, die in zahlreiche Subkategorien unterteilt werden konnte (vgl. Tabelle 1 im Anhang).

Für die Zusammenarbeit ist es im Allgemeinen wichtig, wenn grundsätzlich auf verschiedenen Ebenen Schnittstellen und Kooperationsgefässe bestehen. Je nach Kooperationsform erweisen sich sowohl formelle, institutionalisierte (z.B. Konferenzen oder Sitzungen) als auch informelle Gefässe (z.B. Feste oder gemeinsame Ausflüge) als wichtig. Konkret haben dabei laut Tillmann und Rollett (2011) die formalen Koordinationsformen einen positiven Einfluss auf die Quantität der Kooperation, währenddem der informelle Austausch eher die Qualität der Zusammenarbeit verbessert. In einem Viertel der Studien wurde vorgeschlagen, eine gemeinsame Konferenz zwischen den Lehrpersonen und dem

<sup>5</sup> Insgesamt wurden 10 deskriptive Darstellungen und 29 empirische sowohl qualitative (10 mehrere Fälle; 2 Einzelfallanalysen) als auch quantitative (13) Studien mit einbezogen sowie vier Studien, die sowohl quantitative als auch qualitative Erhebungsinstrumente verwendeten.

<sup>6</sup>Die Literaturrecherche erfolgte über verschiedene pädagogische Datenbanken (pedocs; FIS-Bildung; ERIC), in Bibliothekskataloge (IDS BaselBern; swissbib; Springer EBooks), Suchmaschinen (scholar; E-Journalliste), einschlägigen Zeitschriften (Zeitschrift für Erziehungswissenschaft; Zeitschrift für Pädagogik) sowie Webseiten ([www.ganztagschulen.org](http://www.ganztagschulen.org); [www.ganztaegig-lernen.de](http://www.ganztaegig-lernen.de); [www.bildung-betreuung.ch](http://www.bildung-betreuung.ch)). Einbezogen wurden die Schlagwörter: Tagesschule; Ganztagschule; Kooperation; Zusammenarbeit; innerschulisch; ausserschulisch; multiprofessionell; Lehrpersonen, weiteres pädagogisch tätiges Personal, Anbieter. Sowie in den englischsprachigen Suchvorgängen: collaboration, team, multiprofessional etc. Ausserdem wurden die Ergebnisse auf den Zeitraum zwischen 1980 und 2011 beschränkt.

weiteren pädagogisch tätigen Personal zu organisieren. In jeder dritten Studie wurde auch die Regelmässigkeit, Verbindlichkeit oder Institutionalisierung der Gefässe als wichtige Gelingensbedingung genannt. Weitere gute Kooperationsgelegenheiten sind zum Beispiel pädagogische Kleinteams, die gemeinsame Vorbereitungszeit sowie schriftliche Rückmeldung über einzelne Schüler, die Hausaufgaben und die Teilnahme an gemeinsamen Weiterbildungen. Ausserdem nennen Böttcher et al. (2011) in der schulischen Tradition verwachsene und „strukturell verankerte Kooperationen“, im Gegensatz zu formalen, künstlichen Kooperationsgefässen als praxisrelevante Gelingensbedingung.

Neben den verfügbaren Gefässen sind in mehr als der Hälfte der Studien verbindliche gemeinsame Ziele und Vereinbarungen, welche schriftlich festgelegt werden, für eine gelingende Zusammenarbeit entscheidend. Ausserdem kristallisierten sich auch die Entwicklung von gemeinsamen Zielvorstellungen, die Schaffung einer gemeinsamen Kommunikationsstruktur, die Klärung von Zielvorstellungen sowie die Einbindung in die Schulprogrammarbeit in mindestens jeder dritten Studie als wichtig für eine gute Zusammenarbeit heraus. Gemeinsame Bildungs- und Erziehungsziele sollen verbindlich und partizipativ festgelegt werden. Dabei können Visualisierungen der Kooperationspraxis und -möglichkeiten sowie Schulprogramme unterstützend für den weiteren Ausbau wirken. Vor allem in der Zusammenarbeit mit ausserschulischen Akteuren sind Kooperationsverträge sinnvoll, um das Kooperationsverständnis, Ideologien sowie Angebote und Leistungen zu klären. Dazu müssen sich die Tagesschulen öffnen, im Sozialraum vernetzen und Möglichkeiten zur Kooperation aufzeigen. Der Nutzen und die Motivation der Zusammenarbeit müssen für alle Parteien deutlich werden, da sich vor allem die ausserschulischen Anbieter organisatorisch und ideologisch stark von der Schule abweichen können.

Bezüglich der Ressourcen spielen regionale Bedingungen wie eine kooperationsorientierte, akzeptierende Quartierskultur, ein echtes Interesse an der Kooperation sowie die Grösse und Angebotsvielfalt im Ort eine wichtige Rolle bei der Gestaltung der Zusammenarbeit. Bei den personellen Ressourcen stellen vor allem Kontinuität, Pensen- und Stellenverfügbarkeit wichtige Gelingensbedingungen dar. Die gemeinsame und gleichberechtigte Nutzung schulischer Räumlichkeiten sowie die örtliche Nähe von Unterricht und Angebot erweisen sich in einem Drittel der Studien als wichtig. Bezüglich der zeitlichen Ressourcen postuliert Kamski (2011), dass die Zeitfenster für die Team- und Konzeptarbeit auf der Systemebene verankert werden müssen. So stellen auch Bielenberg und Kelb (2006, p. 6) fest: „Geld, Räume, Zeit, Personal und Material müssen ausreichend vorhanden sein, will man qualitativ hochwertige Bildungsangebote durchführen“.

Eine weitere schulische Rahmenbedingung, die zu einer guten Kooperationspraxis beiträgt, ist die organisatorische Form der Angebote. In gebundenen Tagesschulen gelingt die Kooperation mit inner- und ausserschulischen Akteuren oft besser und einfacher: „So können die ausserschulischen Angebote in gebundenen Ganztagschulen häufig in eine rhythmisierte Unterrichtsstruktur integriert werden, während Angebote in offenen Ganztagschulen zumeist in additiver Form im Anschluss an den Unterricht stattfinden“ (Kelb 2006, p. 144). Ausserdem entwickelt sich eine gute Kooperationspraxis eher in Teams, die schon längere Zeit bestehen und in Tagesschulen, die sich in einem angebotsreichen Umfeld oder in einem Quartier mit höherem sozio-ökonomischen Status befinden.

Es kann ausserdem festgehalten werden, dass die strukturellen Merkmale wie Kooperationsverträge, zeitliche und finanzielle Ressourcen sowie das Vorhandensein von Schnittstellen vor allem in der Zusammenarbeit mit den ausserschulischen Akteuren wichtig zu sein scheint. Jedoch zeigt sich auch, dass „nicht nur Merkmale der ausserschulischen Partner die Stärke der Einbindung in die Schule beeinflussen, sondern auch Schulmerkmale und Ländervorgaben“ (Arnoldt & Züchner 2008, p. 643).

### ***Merkmale des Teams***

Die Merkmale der Zusammensetzung der kooperierenden Teams wurden in den Studien weniger oft als Gelingensbedingung guter Zusammenarbeit genannt, als dies bei den Rahmenbedingungen der Fall war (vgl. Tabelle 1 im Anhang). Wichtig scheint hier vor allem die Rollenklärung und -definition als Faktor guter Zusammenarbeit sowie die Absprache von Zuständigkeiten. Weniger oft erwähnt, aber auch als Gelingensbedingung für die Kooperation genannt, wurden die berufliche Nähe zwischen den miteinander zusammenarbeitenden Personen sowie die Arbeitsteilung und klare Aufgabendifferenzierung zwischen den verschiedenen Akteuren. Dazu gehört auch, dass die Aufgaben- und somit die



Lohnheterogenität als gerechtfertigt wahrgenommen und anerkannt wird. Damit diese Möglichkeiten genutzt werden können, ist es von primärer Wichtigkeit, dass die Rollen, Zuständigkeiten und Widersprüchlichkeiten geklärt sind und positive Synergien genutzt werden können.

Bezüglich der Professionalisierung ist die Ausstattung mit ausreichend qualifiziertem Personal ein wichtiger Faktor für die interprofessionelle Zusammenarbeit: „Im Wissen, ein fähiges Team als Unterstützung zu haben, wagt man sich an Neues, lanciert grössere Projekte, weil man nicht alleine dasteht bei der Umsetzung, sondern kraftvolle, erfolgreiche Teams zusammensetzt, deren Mitglieder sich optimal ergänzen“ (Forrer & Schuler 2010, p. 55).

Gemeinsame Weiterbildungen und Qualifizierungen können den Austausch zwischen dem schulischen und dem ausserunterrichtlich tätigen Personal verstärken und zu einem klaren Professionsverständnis und Selbstverständnis beitragen. Sowohl für die innerschulischen als auch für die auserschulischen Kooperationspartner ist es ausserdem zentral, einen eigenständigen pädagogischen Auftrag zu haben und diesen auch in Ausübung einer gewissen Autonomie erfüllen zu können. Dazu ist eine angemessene Qualifikation grundlegend.

Bei den Faktoren des Personals, lässt sich eine Tendenz dahingehen feststellen, dass sich ein höheres Stundendeputat, sowohl der unterrichtenden Personen als auch der Betreuungspersonen positive Auswirkungen auf die Zusammenarbeit hat. Als weitere Bedingung für eine verstärkte Verknüpfung des Unterrichts mit dem ausserunterrichtlichen Bereich ist auch die Beteiligung der Lehrpersonen in den ausserunterrichtlichen Angeboten.

Schliesslich nannten auch einige Autoren, dass die Mitarbeitenden zur Entwicklung einer positiven Kooperations- und Reflexionskultur offen sein müssen für Innovationen, aber auch für Irritationen, dass professionelle Kompetenzen gefördert und überprüft werden. Ausserdem braucht es zur Teamentwicklung eine „stimmige“ Zusammensetzung des Teams und eine gute Gruppendynamik, in der sich im besten Fall die Eigenschaften der Beteiligten Akteure ergänzen und Kooperations- sowie Konfliktfähigkeit herrscht.

### **Zwischenmenschliche Prozesse**

Als wichtigste Gelingensbedingung für die Zusammenarbeit von schulischen und auserschulischen Personal auf der Ebene der zwischenmenschlichen Prozesse wird die Entwicklung klarer Kommunikationsstrukturen genannt (vgl. Tabelle 1 im Anhang), welche transparent und offen gestaltet werden sollen. Für diese gemeinsame Kultur dient der persönliche Kontakt als Fundament, auf dem Kooperationsbeziehungen wachsen können. Damit jedoch auf zwischenmenschlicher Ebene gut zusammengearbeitet werden kann, muss rücksichtsvoll kommuniziert werden und es sollte ein Kommunikations- und Konsenswille oder -bedürfnis bestehen: „Für problematische Situationen/Lebenslagen müssen gemeinsam Wege gefunden und Strategien entwickelt werden, die die eigenen Belange in den Hintergrund stellen“ (Strenger 2006; p. 9). Schliesslich sollten die Kooperationspartner offen sein und flexibel in der Zusammenarbeit.

Weitere persönliche Merkmale sind Akzeptanz und Anerkennung, die den Prozess der Zusammenarbeit erleichtern können. In einer Tagesschule, deren „Schulklima von Freundlichkeit, Phantasie, Ehrgeiz und Kollegialität geprägt ist“ (Thimm 2006, p. 60) gelingen Kooperationen besser. Vertrauen und Wertschätzung aller Beteiligten begünstigen die Entwicklung eines Gefühls der Zusammengehörigkeit im gleichberechtigten Umgang mit unterschiedlichen Professionen. Ausserdem kann die Zusammenarbeit laut Maykus (2009, p. 321) nur dann gelingen, wenn „Kommunikation stattfindet, ein gelebtes Miteinander Teamprozesse prägt und Entwicklungsfähigkeit der Praxis keine Bedrohung für sie, sondern ihr Qualitätsmerkmal ist“.

Für eine gute Zusammenarbeit der Professionellen ist auch eine starke und präsente Schulleitung positiv. Sie ist Hauptinitiator für gemeinsame Weiterbildungen und Teamentwicklungsprozesse und legt Kooperationszeiten fest. Der Einfluss der Schulleitung oder Tagesschulleitung ist vor allem auf der konzeptionellen Ebene für die inhaltliche und praktische Verknüpfung von Unterricht und ausserunterrichtlichen Angeboten zuständig. Dabei ist auch die Rollenteilung zwischen Schulleitung der Tagesschule (SL) und Leitung der Tagesschulangebote (TSL) wichtig. Die SL ist für die auserschulische Vernetzung verantwortlich, sowie für die inner- und auserschulische Integration. Sie ist Initiator für Kooperationsbeziehungen und fungiert als Bindeglied zwischen Schule und ausserunterrichtlich täti-

gem Personal.

Ein weiteres Merkmal guter Zusammenarbeit, welches auch in einigen Studien genannt wurde, ist das Interesse an der Zusammenarbeit und das Engagement der einzelnen Personen. Dieses Engagement einzelner Personen soll auch geschätzt und „die Investition der Mitarbeiter/innen in die Kooperationsarbeit muss ehrlich und ausdrückliche anerkannt werden“ (Strenger 2006, p. 9).

### **Zusammenfassung**

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich alle drei Hauptkategorien – die strukturellen Merkmale der Institution, die Merkmale der Gruppe und die zwischenmenschlichen Prozesse – in den analysierten Studien als relevant erweisen. Dabei unterscheiden sich die Gelingensbedingungen für inner- oder ausserschulische Kooperation nur geringfügig. In der innerschulischen Zusammenarbeit werden häufiger auch zwischenmenschliche und persönliche Faktoren genannt, während bei der ausserschulischen Zusammenarbeit die Klärung der Ziele und schriftliche Vereinbarungen mehr Gewicht haben. Dies mag auf die „gelebte“ Kooperationspraxis zurückzuführen sein, da die Zusammenarbeit mit ausserschulischen Anbietern meist ausserhalb der Tagesschule und mit geringer Verbindung zum Unterricht stattfindet. Bei der innerschulischen Kooperation könnte dabei eher von der Bildung eines Teams oder einer Arbeitsgruppe gesprochen werden.

Die Relevanz der unterschiedlichen Kategorien für die gelingende Zusammenarbeit lässt sich aufgrund der Literaturanalyse nur schwer einschätzen, da die gefundenen Bedingungen von den jeweiligen Forschungsschwerpunkten, der untersuchten Schulen und der Analysemethode abhängig sind. Trotzdem scheinen nach der Literaturanalyse die strukturellen Merkmale eine wichtige Rolle für eine gelingende Zusammenarbeit zu spielen.

Zu diesem Befund im Widerspruch stehen zwei Studien zur allgemeinen Relevanz der unterschiedlichen Gelingensbedingungen. Im Stufenmodell nach Meister und Schnetzer (2009) bilden Einsatz, Respekt und Konsenswille die Grundlage für die Entwicklung eines Leitbildes, worauf dann verbindliche Regulierungen sowie Institutionalisierung und Evaluation der Kooperationsprozesse aufbauen. Dabei sind die Rahmenbedingungen, institutionalisierte Kooperationsgelegenheiten und der Einsatz von Kooperationsverträgen erst auf einer höheren Entwicklungsstufe relevant. Zu einem ganz ähnlichen Ergebnis kommt Arnoldt (2007b) bei der Analyse der StEG-Daten. Sie hält aufgrund von verschiedenen Zusammenhangsanalysen fest, dass den strukturellen Rahmenbedingungen ein geringerer Stellenwert zukommt als dies allgemein angenommen wird. Ausserdem ist laut Arnoldt (2007b) davon auszugehen, dass ein gleichberechtigtes Verhältnis, eine positive Haltung und ein höherer Stellenwert der Kooperation zentrale Gelingensbedingungen sind. Strukturelle Rahmenbedingungen gewinnen dann vor allem bezüglich der Kontinuität der Zusammenarbeit an Wichtigkeit.

Kooperation scheint also in einem Spannungsverhältnis zwischen individueller und flexibler Ausgestaltung einer guten Kooperationskultur und klarer, verbindlicher Regulierung zu stehen. Da jedoch „Kooperation und Konsens nicht immer tatsächlich und automatisch“ (Meister & Schnetzer 2009, p. 168) ablaufen, sind die strukturellen Bedingungen, die Ausgangslage der Kooperationspartner und die Verwendung von Entwicklungsinstrumenten – wie zum Beispiel die Herstellung von Schnittstellen und Gefässen oder Kooperationsverträgen – für eine gelingende Kooperation grundlegend: „Kooperation ohne Organisation und Kommunikation bleibt in ihren Abläufen und Wirkungen aber zufällig und nicht systematisch entwickelbar“ (Bielenberg & Kelb 2006, p. 22).

## **2.5 Praxis und Gelingensbedingungen der Kooperation zwischen Eltern und Tagesschulen**

Im Ausbau der ganztägigen Bildung und Betreuung im deutschsprachigen Raum liegt unter anderem die Hoffnung, den Alltag von Familie und Schule enger verknüpfen zu können (Preiss & Hohenberger 2010). Die Kooperation zwischen Eltern und den Tagesschulen gilt dabei als Instrument, womit das Kind besser gebildet und erzogen werden kann. Diese Kooperation wird unter dem Begriff ‚Bildungs- und Erziehungspartnerschaft‘ diskutiert (Richter et al. 2008). Obwohl die Bildungs- und Erziehungspartnerschaft zwischen Eltern und Tagesschulen als komplexes Spiel aus Kooperation und Konkur-

renz zu betrachten ist, sollte durch den unterschiedlichen persönlichen, sozialen und beruflichen Erfahrungshorizont der Eltern eine wichtige Ressource für die Gestaltung der Tagesschule zum Vorteil aller Beteiligten einfließen (Burkhardt & Dürr 2011). Vor diesem Hintergrund werden nun die Kooperationspraxis und die gelingenden Bedingungen einer solchen Kooperation beschrieben.

### **2.5.1 Kooperationspraxis zwischen Tagesschule und Eltern**

Studien, welche die Kooperationspraxis zwischen Eltern und Tagesschulen analysieren (insbesondere die beiden gross angelegten Studien aus Deutschland StEG und OGS NRW<sup>7</sup> berichten von einem relativ heterogenen Kooperationsbild. Soremski und Lange (2010) können vier verschiedene Kooperationsformen in Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen Eltern und Tagesschulen unterscheiden. Die häufigste Form betrifft die reine Kooperation für die Belange des Kindes, welche sich meistens durch „das informelle Gespräch zwischen Tür und Angel“ (Behr et al. 2007, p. 78) auszeichnet. Sie betreffen aber auch Elternsprechtage, Elterngespräche oder gemeinsame Arbeitskreise mit Lehrkräften. Die anderen Kooperationsformen werden beschrieben als optionale Angebote für Eltern (z.B. Informationsveranstaltungen oder Einbezug der Eltern bei besonderen Anlässen und Aktivitäten), als Beratung des Schulpersonals durch die Eltern (z.B. Elterngremien wie der Elternrat oder ähnliches) sowie als Unterstützung der elterlichen Erziehungsverantwortung durch das Schulpersonal (z.B. Elternkurse) (Textor 2009). Die verschiedenen Formen können jeweils in Bezug auf „die Dauer der Beziehung (kurzfristig vs. dauerhaft), die Zielrichtung der Zusammenarbeit (einzelnes Kooperationsziel vs. vielfältige Aufgaben und Ziele), den Adressaten (das einzelne Kind vs. die gesamte Klasse oder Schülerschaft) sowie der Intensität der Kooperation (punktuell vs. regelmässig)“ variiert werden (Laskowski & Weinhold 2011, p. 134). Welche Kooperationspraktiken vorkommen, hängt zu einem grossen Teil von der Einstellung und Betrachtungsweise aller Beteiligten hinsichtlich der Kooperation ab. Es gibt Tagesschulen, die sich weniger als Bildungs- und Erziehungspartner und vielmehr als Kompensatoren der Eltern verstehen. Andere Schulen sehen Eltern als nicht wegzudenkende Mitarbeitende. In gleichem Ausmass unterscheiden sich die Kooperationseinstellungen bei den Eltern. Eltern können eine sehr kritische Haltung haben und sich sehr zurückhaltend verhalten, aber auch sehr partizipationsbereit sein und sich aktiv an der Tagesschule beteiligen (Preiss & Hohenberger 2010).

### **2.5.2 Gelingensbedingungen von Kooperation zwischen Eltern und Tagesschule**

Das folgende Kapitel stellt eine Synthese aus verschiedenen Studien, die hauptsächlich im deutschsprachigen Raum durchgeführt wurden, dar. Die meisten Befunde stammen aus den Deutschen Studien StEG und OGS NRW. Dazu kommen Ergebnisse der Studien ‚Schule und Partner‘, eine deutschlandweite Untersuchung von Ganztagschulen, die vom Deutschen Jugendinstitut (DJI) lanciert wurde (Preiss und Hohenberger 2010), kleinere Fallanalysen wie beispielsweise von Burkhardt und Dürr (2011) aus der Schweiz und von Holm (2008) aus Dänemark. Auch die Gelingensbedingungen von Kooperation zwischen Eltern und Tagesschule konnten nach den drei Hauptkategorien von Hackmann und Oldham (1980) unterteilt werden (vgl. Tabelle 2 im Anhang).

#### ***Strukturelle Rahmenbedingungen der Institution***

Die Autorinnen und Autoren sind sich einig, dass die Kooperation zwischen den Eltern und Tagesschulen dann gelingen kann, „wenn die Schule versucht, die Eltern ins System einzubauen“ (Burkhardt & Dürr 2011, p. 129). Als Gelingensbedingungen können der Aufbau von Austausch- und Kommunikationsformen (z.B. regelmässige Sprechstunden oder Ansprechpersonen klar definieren) und infrastrukturellen Einrichtungen (z.B. Elterncafes oder Schüler-Lehrer-Eltern-Chor) herauskristallisiert werden. Dabei ist es wichtig, dass bedarfsgerecht gehandelt wird, da nicht alle Eltern dieselben Kooperationsinteressen haben. Bevor also strukturelle Anpassungen an einer Schule vorgenommen werden, sollte ein ausreichendes Wissen über die beteiligten Familien gewonnen werden. Weiter sollten Kooperationsgefässe regelmässig und verbindlich sein, damit überhaupt eine Kooperationskultur entstehen kann. Dies führt zu mehr Transparenz und Eindeutigkeit. Alle Kooperationsbemühen benö-

<sup>7</sup> Studie zur Entwicklung der Ganztagschulen (StEG) (Holtappels et al. 2007).

Die offene Ganztagschule im Primarbereich in Nordrhein-Westfalen (OGS NRW) (Behr et al. 2005a, b; 2007).

tigen Ressourcen, die von Seiten der Tagesschule bereitgestellt werden müssen. So sollte die Elternarbeit mit angemessenen Zeitkontingenten versehen werden, was schlussendlich von den finanziellen Ressourcen der Tagesschule abhängt. Zudem steht gerade für Eltern, die ihre Kinder in die Ganztagschule schicken, diese für eine „individuellere Förderung der Kinder und eine verbesserte personelle Ausgangslage“ (Behr et al. 2007). Um diesem Anspruch gerecht zu werden, werden wiederum (genügend) personelle und finanzielle Ressourcen benötigt.

Einige Studien kommen weiter zum Schluss, dass die Förderung der Kooperation Bestandteil der Schulentwicklung werden muss, um eine gelingende Bildungs- und Erziehungspartnerschaft zu erreichen. In diesem Zusammenhang werden besonders von den Schulleitungen eine „ständige Anhäufung von Wissen basierend auf qualitativen Untersuchungen zur Schule-Elternhaus-Kooperation“ (Holm 2008, p. 123), ein kooperativer Führungsstil und die Reflexion über die Kooperationsdynamik erwartet.

### ***Merkmale der Bildungs- und Erziehungspartner***

Als Merkmale der Bildungs- und Erziehungspartner als Gelingensbedingungen von Kooperation erscheinen die Begriffe der ‚Rollenverteilung‘ und ‚Rollenklarheit‘. In Bezug auf die Rollenverteilung wurden widersprüchliche Gelingensbedingungen gefunden: So bestätigen Laskowski und Weinhold (2011), dass eine gelingende Bildungs- und Erziehungspartnerschaft dann vorhanden ist, wenn Eltern vermehrt als Experten für ihre Kinder anerkannt und einbezogen werden. Im Gegensatz dazu fanden Preiss und Hohenberger (2010), dass es wichtig sei, Voraussetzungen für eine umfassende Unterstützung und Beratung der Eltern in ihren erzieherischen Bemühen zu schaffen. Diese scheinbaren Widersprüche scheinen mit den unterschiedlichen Kooperationseinstellungen der Eltern zusammenzuhängen wie sie eingangs dieses Kapitels beschrieben wurden. So kann eine spezifische Rollenverteilung für einige Eltern passend sein und für andere Eltern weniger angemessen sein. Einige Autorinnen und Autoren untersuchten dementsprechend nicht die einzunehmenden Rollen, sondern folgern aus ihren Daten, dass die Rollen klar definiert sein müssen um eine gelingende Kooperation zu erreichen (Burkhardt & Dürr 2011). Die Befunde von Laskowski und Weinhold (2011) sowie von Preiss und Hohenberger (2010) können insofern beide ihren Beitrag zu einer gelingenden Kooperation beitragen. Da die Lehrkräfte unter Umständen unterschiedliche Rollen einnehmen müssen, sollten sie über ein gutes „Rollenmanagement“ (Burkhardt & Dürr 2011, p. 132) verfügen.

Neben der Rollenklarheit wurde auch der Bildungs- und Migrationshintergrund der Elternschaft untersucht. Hierzu können besonders die grossangelegten Studien StEG und OGS NWR stichfeste Gelingensbedingungen liefern. Es wird deutlich, dass sich bildungsnahe Eltern eher an anspruchsvollen Kooperationsgefässen (z.B. Eltern-Lehrer-Arbeitskreise) beteiligen als bildungsferne Eltern. Als Gelingensbedingung gilt, dass Kooperationsstrategien besser und auch für bildungsferne Eltern verständlich kommuniziert werden sollen. In Bezug auf den Migrationshintergrund konnten die Studien zeigen, dass sich Eltern mit einem Migrationshintergrund häufiger bei weniger anspruchsvollen Elementen des Tagesschulbetriebs (z.B. Unterstützung beim Mittagstisch) beteiligen als Eltern ohne Migrationshintergrund. Zu unterstreichen ist der Befund, dass sich Eltern mit Migrationshintergrund vergleichsweise häufiger am Tagesschulbetrieb beteiligen und nicht etwa weniger interessiert sind am Geschehen um ihre Kinder (Arnoldt & Steiner 2011). Eine gelingende Kooperation kann demnach erreicht werden, indem „verstärkt solche Beteiligungsformen angeboten werden, die auch ohne gute Kenntnisse der Sprache auskommen. [...] Darüber hinaus kann auch die Einstellung von Lehr- und Fachkräften mit Migrationshintergrund die Zugangsschwellen zur Schule senken“ (Börner 2010, p. 16).

### ***Zwischenmenschliche Prozesse***

Unter zwischenmenschlichen Prozessen als Gelingensbedingungen von Kooperation zwischen Eltern und Tagesschule wird im Allgemeinen gegenseitige Akzeptanz und Respekt genannt. Offenheit, Gesprächsbereitschaft, Anerkennung, rücksichtsvoller Umgang sowie vertrauensvoller Austausch seien Ausdruck von gegenseitiger Akzeptanz und gegenseitigem Respekt. Als weitere Gelingensbedingungen gelten das Engagement und Interesse an der Kooperation sowohl von Seiten der Lehrkräfte als auch von Seiten der Eltern. Eltern müssen sich am Tagesschulbetrieb beteiligen wollen und echtes

Interesse mitbringen. Genauso wichtig sind das Engagement und der Kooperationswillen der Lehrkräfte.

### **Zusammenfassung**

Als Schlussfolgerung kann festgehalten werden, dass die Gelingensbedingungen der Kooperation zwischen Eltern und Tagesschule nach den drei Hauptkategorien ‚strukturelle Rahmenbedingungen der Institution‘, ‚Merkmale der Bildungs- und Erziehungspartner‘ sowie ‚zwischenmenschliche Prozesse‘ strukturiert werden können. Die meisten eruierten Gelingensbedingungen werden bei den strukturellen Rahmenbedingungen der Tagesschule gesehen. Das bedeutet jedoch nicht, dass die strukturellen Rahmenbedingungen wichtiger sind als Gelingensbedingungen der anderen Kategorien. Die drei Kategorien können nicht hinsichtlich ihrer Relevanz verglichen werden. Es ist sogar anzunehmen, dass die Kategorien voneinander abhängig sind. So besteht beispielsweise der Partner ‚Eltern‘ nicht aus einer strukturierten, geregelten und normierten Institution, was dazu führt, dass die Eltern in Bezug auf ihre Kooperationsvorstellungen sehr heterogen sind. Die Kooperation mit einem solchen Partner muss entsprechend flexibel gestaltet werden, indem Kooperationsgefässe geschaffen werden, die kompatibel mit der vorhandenen Heterogenität der Eltern- bzw. Schülerschaft sind. So beeinflussen die Merkmale der Bildungs- und Erziehungspartner die strukturellen Rahmenbedingungen der Institution. Die Kooperation zwischen den Eltern und der Tagesschule stellt eine grosse Herausforderung dar, die nur mit respektvollem Engagement und Interesse gemeistert werden kann.

## **2.6 Fazit für die eigene Untersuchung**

Die Kooperation in Tagesschulen stellt ein wichtiges Qualitätsmerkmal der Schule dar. Die dargestellten Befunde zeigen insgesamt auf, dass Kooperationen zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal, den ausserschulischen Akteuren sowie mit den Eltern vorhanden sind (Behr et al 2007; Holtappels et al. 2007). In den letzten Jahren wurden in Deutschland Kooperationen in Tagesschulen in verschiedenen Studien untersucht (u.a. Kamski 2011; Speck et al. 2011). Aus der Schweiz hingegen sind keine systematischen Untersuchungen im Kontext von Kooperation in Tagesschulen oder Tagesstrukturen bekannt (vgl. Kapitel 2). An diesem Punkt setzt die vorliegende Untersuchung an. Ziel der Studie ist es, einerseits die Kooperationspraxis und -prozesse und andererseits die Gelingensbedingungen der Kooperation in Schweizer Tagesschulen zu untersuchen. Auf der Grundlage des Forschungsstandes und der Ergebnisse dieser Studie werden anschliessend Empfehlungen zur Umsetzung in den Erfahrungsschulen im Kanton Basel-Stadt formuliert.

### 3 Begriffe und theoretische Rahmenkonzeption der Studie

Wie Kapitel 2.1 zu entnehmen ist, findet man heute im Kontext von ganztägiger Bildung und Betreuung eine Vielfalt an Begrifflichkeiten. Dies zeigt sich zum Beispiel darin, dass man in Bildungsadministration und Schulpraxis der meisten Kantone unterschiedliche Begriffe geläufig sind. Für die vorliegende Studie, die in mehreren Kantonen durchgeführt wird, ist es somit notwendig, die in dieser Untersuchung verwendeten Begrifflichkeiten genau zu definieren und einheitlich zu benutzen.

Die folgende Darstellung gibt einen Überblick über die Bildungs- und Betreuungsangebote in der Schweiz und deren Trägerschaft (vgl. Abbildung 5). Als Überbegriff für die teilweise sehr unterschiedlich ausgestalteten Angebote wird im Folgenden zur besseren interkantonalen Vergleichbarkeit der Begriff der **ganztägigen Bildungs- und Betreuungsangebote** verwendet. Grundsätzlich lassen sich diese in Angebote öffentlicher oder privater Trägerschaften unterteilen.

Die wahrscheinlich häufigsten öffentlichen Träger sind der Kanton und die Gemeinde. Dabei obliegt die administrative und finanzielle Leitung der Tagesschule oft einer Schulbehörde der Gemeinde oder aber dem Kanton. Das ganztägige Bildungs- und Betreuungsangebot kann in Form einer gebunden oder einer offenen/additiven Tagesschule konzipiert sein. Im Zuge des Ausbaus mit HarmoS kann angenommen werden, dass die offene Form häufiger vertreten ist. Die offene Tagesschule bietet sowohl Unterricht als auch ausserschulische Angebote an. Wenn wir den linken Ast der Graphik verfolgen, können unter der Obhut eines öffentlichen Trägers, also hier meist der Gemeinde, verschiedene ausserschulische Angebote angesiedelt sein. Diese lassen sich wiederum in therapeutische Angebote, Angebote der Sozialarbeit, der Quartierarbeit sowie Freizeitangebote oder schulexterne Kindertagesstätten differenzieren. Dieses ausserschulische Angebot kann jedoch nicht nur von einem öffentlichen, sondern auch von einem oder mehreren privaten Trägerschaften angeboten werden (rechter Ast der Graphik). Dazu können beispielsweise Vereine, Stiftungen oder gemeinnützige Gesellschaften gehören. In manchen Kantonen werden die ausserschulischen Angebote vollständig von privaten Institutionen getragen. Es ist jedoch auch möglich, dass nur einzelne Angebote von privaten Trägern angeboten werden, währenddessen beispielsweise die Angebote der Sozialarbeit oft von der Gemeinde getragen werden.

Diese Systematisierung der Bildungs- und Betreuungsangebote und deren Bezeichnungen stellen die Grundlage für die nachfolgende Analyse und Darstellung der untersuchten Tagesschulen dar. Nachfolgend werden über alle Tagesschulen hinweg diese Begriffe verwendet<sup>8</sup>, unabhängig davon wie die Bezeichnung im entsprechenden Kanton lauten würde. Dies ermöglicht einen interkantonalen Vergleich. Im Weiteren sollen grundsätzliche Klärungen hinsichtlich des Begriffs Tagesschule und der an den Kooperationen beteiligten Akteuren vorgenommen werden:

Grundsätzlich wird im Folgenden, in Anlehnung an den wissenschaftlichen Diskurs und die Definitionen der öffentlichen Behörden, zwischen **Unterricht** und (ausserunterrichtlichem) **Angebot einer Tagesschule** unterschieden. Diese beiden Bereiche finden unter der Obhut der Tagesschule statt. Die organisatorische und pädagogische Leitung der Tagesschule obliegt der **Schulleitung der Tagesschule (SL)**. Der Begriff **Tagesschule** bezeichnet dementsprechend die gesamte Primarschule und umfasst sowohl das Angebot als auch den Unterricht.

Mit dem Angebot oder **Tagesschulangebot**<sup>9</sup> sind nachfolgend alle Elemente gemeint, welche ausserhalb des regulären Unterrichts stattfinden. Zu einem Tagesschulangebot gehören:

- 1) Frühhorte/ Morgenangebote
- 2) Mittagsangebote
- 3) Nachmittagsangebote an mehreren Tagen in der Woche.

<sup>8</sup> Eine Ausnahme wird bei der Beschreibung der kantonalen und kommunalen Rahmenbedingungen gemacht (Kap. 5.2), wo die Originalbegriffe verwendet werden.

<sup>9</sup> Dieses wird je nach Kanton unterschiedlich bezeichnet (vgl. oben). Geläufige Begriffe dafür sind u.a. Tagesschule, Tagesschulangebote, Tagesstrukturen, Tagesstrukturangebote

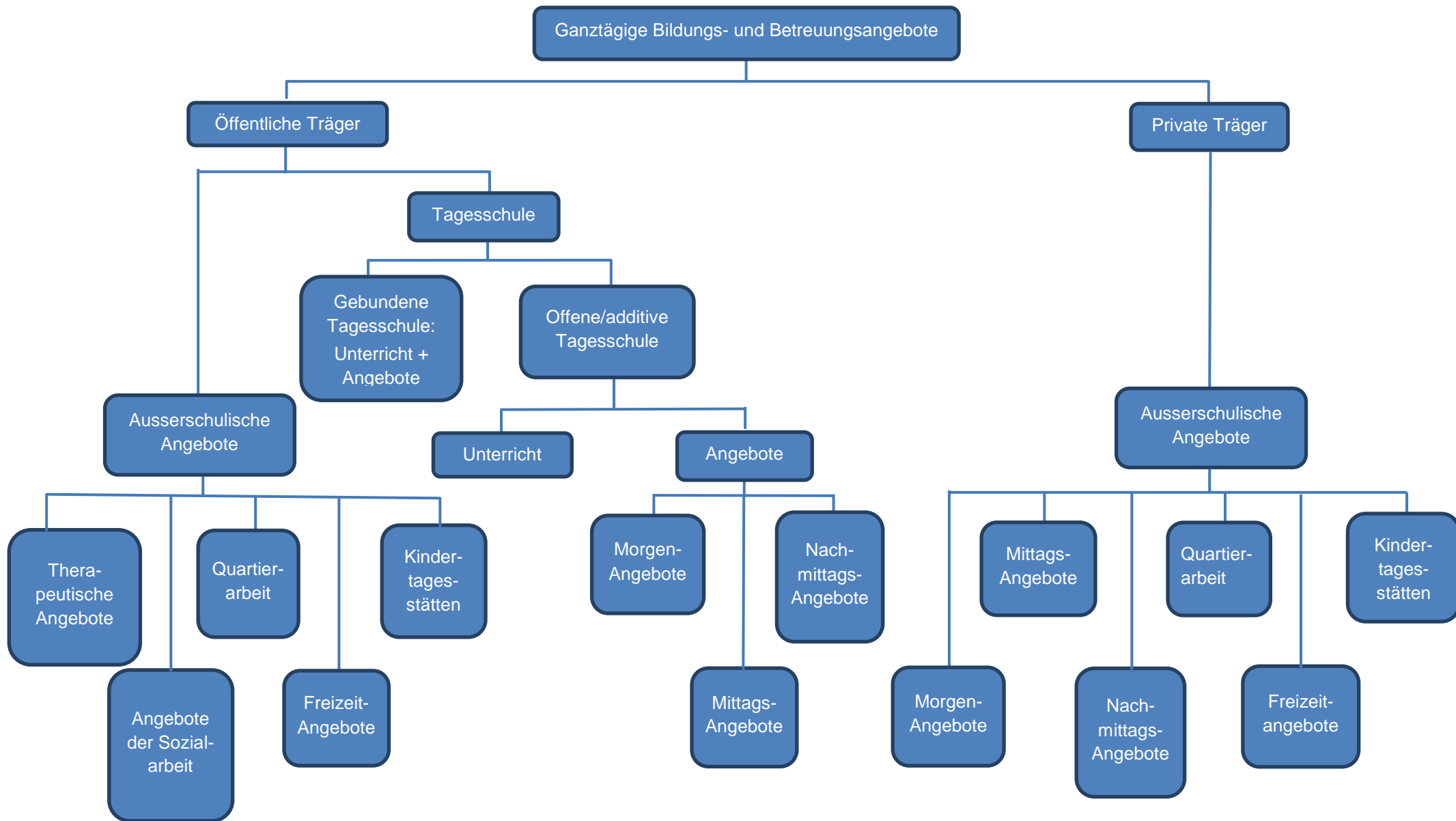


Abbildung 5: Bildungs- und Betreuungsangebote in der Schweiz und deren Trägerschaften

Die ausserunterrichtlichen Angebote werden meist durch eine **Leitung der Tagesschulangebote (TSL)** koordiniert, die je nach Kanton den SL hierarchisch unterstellt sein kann. Alle Personen und Berufsgruppen, die in diesen Angeboten tätig sind, werden als **weiteres pädagogisch tätiges Personal (wptP)** bezeichnet. Dieser Begriff wurde als Oberbegriff gewählt, weil diese Personen einen sehr unterschiedlichen Berufs- und/oder Ausbildungshintergrund aufweisen können. Die Lehrpersonen, die in der Tagesschule unterrichten und das weitere pädagogisch tätige Personal, das in den Angeboten arbeitet, werden als **Schulteam** bezeichnet. Das gesamte Schulteam ist dabei für die innerschulischen Angebote verantwortlich.

Neben den innerschulischen Angeboten besteht auch die Möglichkeit von Kooperationen mit **ausserschulischen Anbietern**. Diese Angebote werden von ausserschulischen Anbietern/Institutionen – private oder öffentliche Träger – im Umfeld der Tagesschule finanziert. Unter diesen ausserschulischen Anbietern subsumieren wir: Gewerbebetriebe, Freizeit- und Sportvereine, soziale Arbeit, offene Kinder- und Jugendarbeit, Beratungsstellen, Mittagstische etc. In den ausserschulischen Angeboten können verschiedene Akteure wie Sozialpädagoginnen und -pädagogen, sozio-kulturelle Animatorinnen und Animatoren oder Personen mit weiteren beruflichen Hintergründen tätig sein. Diese ausserschulischen Projekte und Angebote können vom Schulteam oder von ausserschulischen Anbietern und deren Mitarbeitenden innerhalb oder ausserhalb des Schulareals durchgeführt werden.

Das folgende Rahmenmodell stellt eine schematische Situierung der inner- und ausserschulischen multiprofessionellen Akteure sowie deren Kooperationsgelegenheiten bzw. Schnittstellen dar (Abbildung 6).

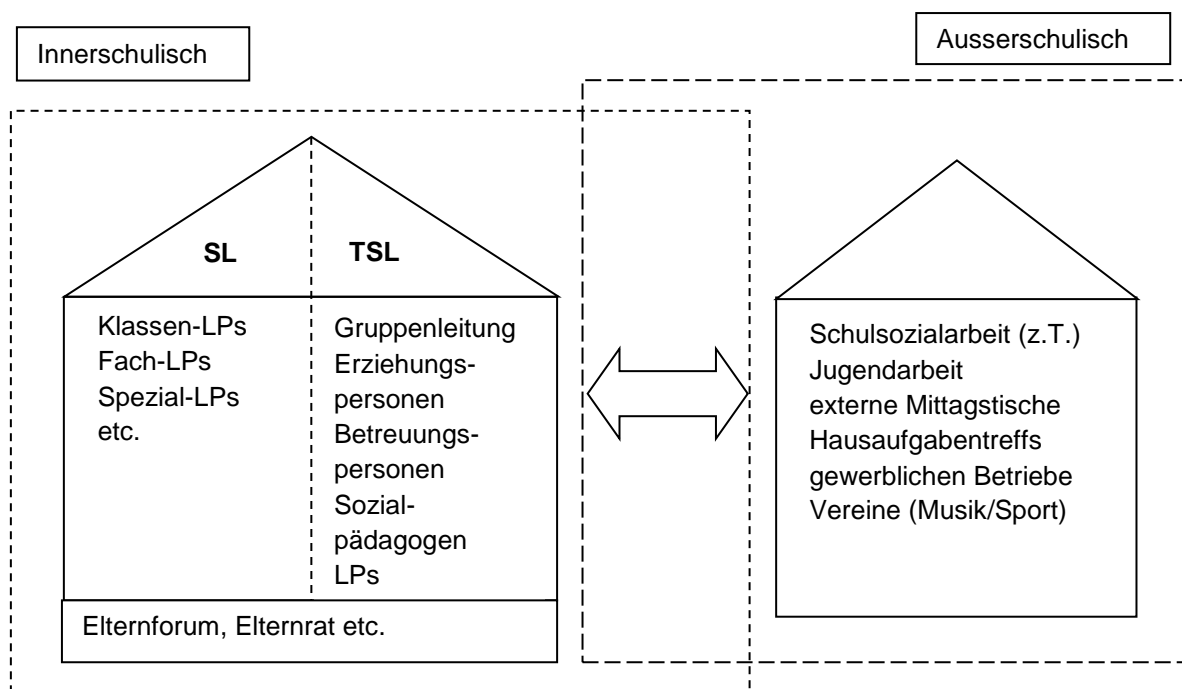


Abbildung 6: Rahmenmodell der Untersuchung



## 4 Methodisches Vorgehen

### 4.1 Stichprobenauswahl

In der vorliegenden Studie wurden in zehn Tagesschulen mit guter Kooperationspraxis („good-practice“) basierend auf Expertenmeinungen (der Erziehungsdepartemente und Schulämter der Kantone, den „Gatekeepern“) aus fünf Deutschschweizer Kantonen ausgewählt. Die Einschätzung guter Kooperation hängt somit von der Auffassung des jeweiligen „Gatekeepers“ und den kantonalen Gegebenheiten ab. Es wurden aus den Nennungen der Experten zehn Schulen ausgewählt, die über eine möglichst enge Beziehung zwischen dem Unterricht und den ausserunterrichtlichen Angeboten, sowie möglichst vielen unterschiedlichen Kooperationen mit ausser-schulischen Partnern verfügen.

Dabei wurden zusätzlich folgende Vorgaben des Auftraggebers berücksichtigt:

- acht bis zehn Tagesschulen, die vorwiegend über ein additives, freiwilliges Angebot verfügen,
- aus vier bis fünf Kantonen
- diese Kantone sollen schon seit einiger Zeit Tagesschulen/Tagesstrukturen verfügen
- die Tagesschulen sollen möglichst seit drei Jahren bestehen.

### 4.2 Datenerhebung und -auswertung

Zur Beantwortung der Forschungsfragen zur Kooperationspraxis in den Tagesschulen sowie zu den Gelingensbedingungen guter Kooperation wurden Daten in drei Bereichen erhoben und analysiert: Auf der strukturellen Ebene, der konzeptionellen Ebene und auf der Ebene der aktuellen Kooperationspraktiken (vgl. Abbildung 7).

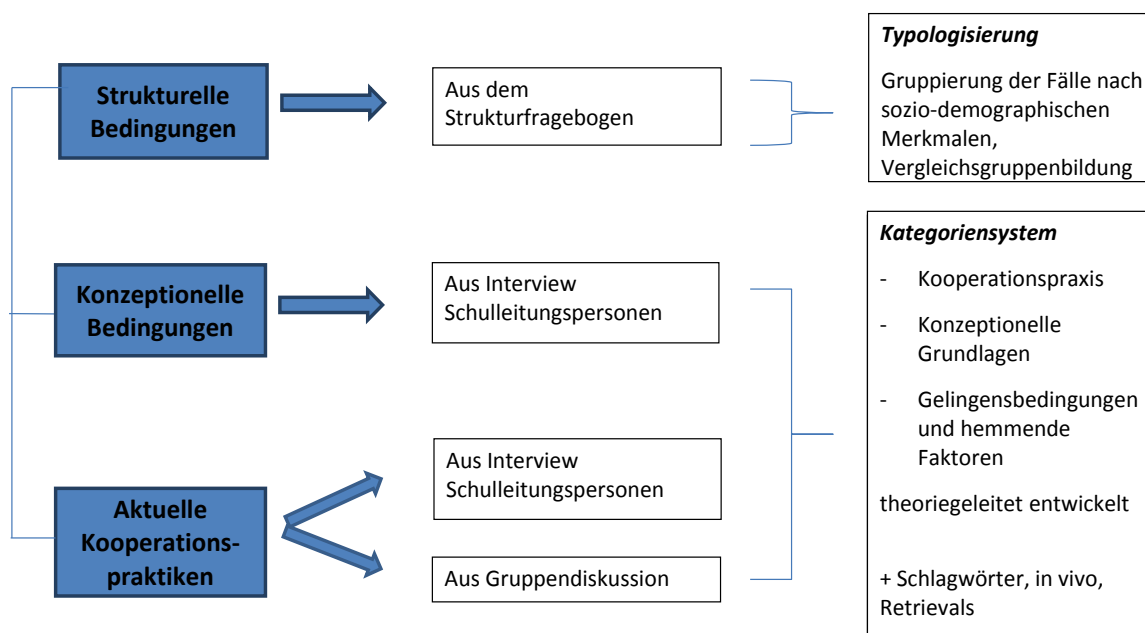


Abbildung 7: Erhebung und Auswertung der Daten

Die qualitative Untersuchung wurde mittels problemzentrierter Leitfadeninterviews (Witzel 2000) mit den Leitungspersonen (Schulleitung der Tagesschule (SL) und Leitung der Tagesschulangebote (TSL)) und mittels eines ergänzenden quantitativen Kurzfragebogen (Hintergrundmerkmale der Schule und demographischen Kennzahlen) durchgeführt. Zusätzlich wurden die Schulentwicklungsdokumente (Schulprofil, -konzept, -programm oder Leitbild) sowie die kantonalen Grundlagen mittels Dokumentenanalyse untersucht.

Im Sinne der methodologischen Triangulation kann die Validität der Ergebnisse durch die Verwendung unterschiedlicher Methoden erhöht werden. Deshalb wird das problemzentrierte Leitfadenterview durch Gruppendiskussionen mit unterschiedlichen Akteuren in Tagesschulen ergänzt. In dieser Untersuchung wurden durch die Gruppendiskussion die Meinungen und Einstellungen der einzelnen Teilnehmenden (Lamnek 1995) sowie geteilte Gruppenmeinungen oder öffentlich-geteilte Einstellungen hinsichtlich der Gelingensbedingungen festgestellt. Dazu wurde eine heterogene Gruppe gebildet, die zumindest teilweise künstlich war, da die Teilnehmenden oft nicht im Alltag in dieser Grossgruppe zusammenkommen. Die Auswahl der einzelnen Personen wurde einerseits durch die Forschenden, andererseits durch die Schulleitungspersonen getätigt.

Tabelle 1: Zusammensetzung der Gruppendiskussion

<b>Schulteam</b> 2 Klassenlehrpersonen, 1 Fachlehrperson
<b>Tagesschulteam</b> 2 Mitarbeitende der Tagesschule 1 Gruppenleitung Tagesschule
<b>Ausserschulische Mitarbeitende</b> 3 ausserschulische, weiteres pädagogisch tätiges Personal

Die Gespräche der beiden Interviews und der Gruppendiskussion wurden aufgezeichnet und in transkribierter Form analysiert. Zur Auswertung wurde die qualitative Inhaltsanalyse verwendet, da diese Methode den einzelnen Fallbeispielen gerecht wird und eine systematische Auswertung des Materials anhand eines theoriegeleiteten Kategoriensystems ermöglicht (Mayring 2007).

Im Sinne der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2007), wurde das theorie- und fragegeleiteten Kategoriensystems schon vor der Feldphase auf Basis der Ergebnisse des internationalen Forschungsstandes zu den Gelingensbedingungen der Kooperation entwickelt (vgl. Kapitel 2.4 und 2.5), welches für die Analyse des Datenmaterials eingesetzt wurde. Wichtige Kategorien sind die Kooperationspraxis (Kooperationscredo, gelebte Kooperation), die konzeptionelle Verankerung und Umsetzung der Kooperation sowie die Gelingensbedingungen guter Kooperation. Abbildung 8 zeigt eine Zusammenfassung der Hauptkategorien und ersten Subkategorien der Gelingensbedingungen von Kooperation, die hauptsächlich in der Gruppendiskussion thematisiert wurden.

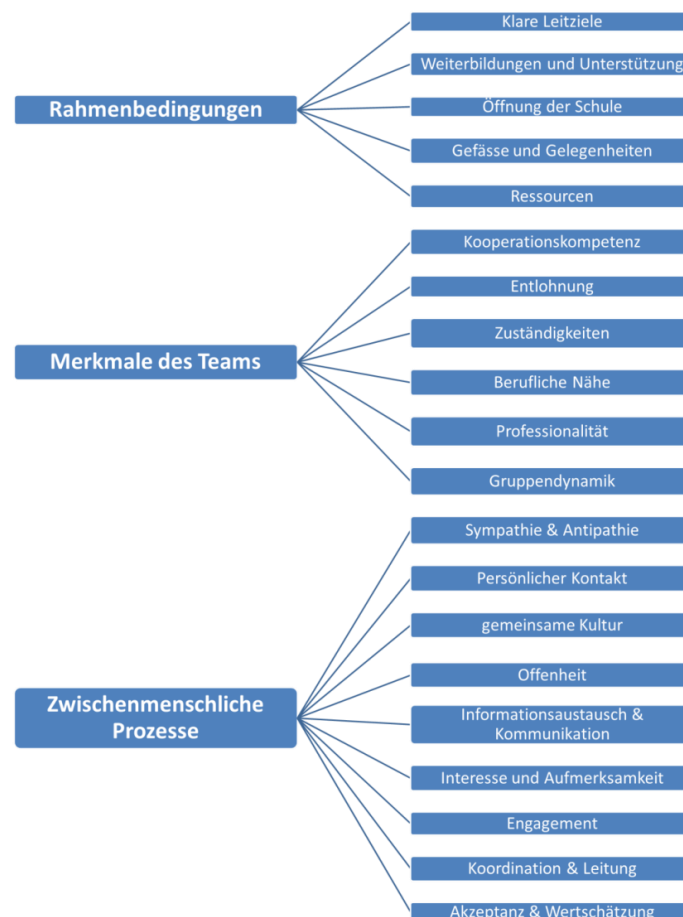


Abbildung 8: Kategoriensystem Gelingensbedingungen von Kooperation

## 5 Falldarstellungen der zehn Tagesschulen

### 5.1 Überblick über die untersuchten Schulen

Die folgenden Angaben sollen einen Gesamtüberblick über die zehn ausgewählten Tagesschulen bieten. Diese Angaben stammen hauptsächlich aus dem Strukturfragebogen, den die Schulleitung der Tagesschule (SL) sowie die Leitung der Tagesschulangebote (TSL) ausgefüllt haben.

#### Die Kantone

Für die Studie wurden insgesamt zehn Tagesschulen aus den Kantonen Basel Stadt, Bern, Luzern, Thurgau und Zürich ausgewählt. In allen fünf Kantonen ist das Ziel, der Ausbau von familienergänzender Bildung und Betreuung, in den kantonalen Gesetzen verankert, und es wurde ein entsprechendes strategisches Programm verabschiedet<sup>10</sup> (SECO & BSV 2011). Die „Kompetenzen bezüglich Bewilligung und Aufsicht“ liegen in Basel Stadt und Thurgau bei den kantonalen Behörden, in Luzern und Zürich bei den kommunalen Behörden und in Bern sowohl bei den kantonalen als auch bei den kommunalen Behörden. Ausserdem gibt es in allen Kantonen, ausser im Kanton Thurgau, kantonale Vorgaben zur Ausarbeitung eines pädagogischen Konzeptes (SECO & BSV 2011; siehe auch Kapitel 5.2.). Schliesslich belegen auch die Zahlen aus der nationalen Erhebung der EDK des Schuljahres 2010/2011, dass in allen fünf ausgewählten Kantonen Angebote bestehen (EDK 2011)<sup>11</sup>.

#### Strukturelle Merkmale der Schulen

Von den ausgewählten Tagesschulen befinden sich die meisten Tagesschulen in städtischem Gebiet (Abbildung 9). Die Tagesschulen sind unterschiedlich gross. Die zwei grossen Zentrumsschulen befinden sich in Agglomerationsgemeinden oder in teilweise ländlichem Raum. Die kleineren und mittelgrossen Tagesschulen sind oft Quartiersschulen in eher städtischen Gebieten (vgl. Tabelle 2). Neun Schulen verfügen über ein offenes Tagesschulangebot und nur eine Tagesschule wird in gebundener Form geführt.

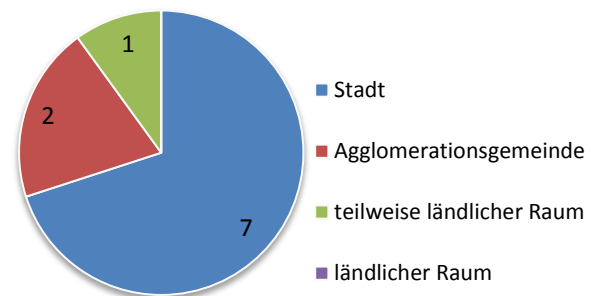


Abbildung 9: Siedlungstyp der Tagesschulen

Tabelle 2: Grösse der Tagesschulen

Grösse	Anzahl
klein < 100 Schülerinnen und Schüler	2
mittel < 500 Schülerinnen und Schüler	4
gross > 500 Schülerinnen und Schüler	2

In den meisten der ausgewählten Tagesschulen existierte das Tagesschulangebot schon vor Inkraftsetzung des HarmoS-Konkordats. Während das Tagesschulangebot in zwei Gemeinden schon eine sehr lange Tradition hat, wurde es in den anderen beiden Gemeinden erst vor kurzem eingeführt.

#### Zusammensetzung der Schülerinnen und Schüler

Die Zusammensetzung der Schülerinnen und Schüler unterscheidet sich stark zwischen den zehn Tagesschulen. Bezüglich des Anteils von Schülerinnen und Schülern mit nicht-deutscher Muttersprache lässt sich festhalten, dass drei Tagesschulen einen unterdurchschnittlichen Anteil aufweisen, das

<sup>10</sup> „Die Kantonsregierung oder das Kantonsparlament hat einen strategischen Entscheid (z.B. in Legislaturzielen, im Legislaturprogramm, in der Wachstumsstrategie) zugunsten der familienergänzenden Kinderbetreuung getroffen“ (SECO & BSV 2011).

<sup>11</sup> „Schulen mit ganztägigen Betreuungsangeboten (inklusive Mittagsverpflegung) an mehreren Tagen pro Woche“ (EDK 2011): BS = 13; BE = ca. 190; LU = 3; TG = 2; ZH = <5%

heisst dieser Anteil liegt unter 20 Prozent der Schülerinnen und Schüler (Abbildung 10; EDK 2011). In drei Tagesschulen entspricht dieser Anteil dem nationalen Durchschnitt und in vier Tagesschulen liegt der Prozentsatz dieser Gruppe über 30 Prozent. Davon gibt es in zwei Tagesschulen ein enorm hoher Anteil von über 80% der Kinder und Jugendliche eine andere Muttersprache als Deutsch<sup>12</sup>.

Abbildung 10 zeigt die prozentualen Anteile der Schülerinnen und Schüler, die eine Schweizer Staatsbürgerschaft besitzen sowie den Anteil der Schülerinnen und Schüler, die eine andere Muttersprache haben als Deutsch.

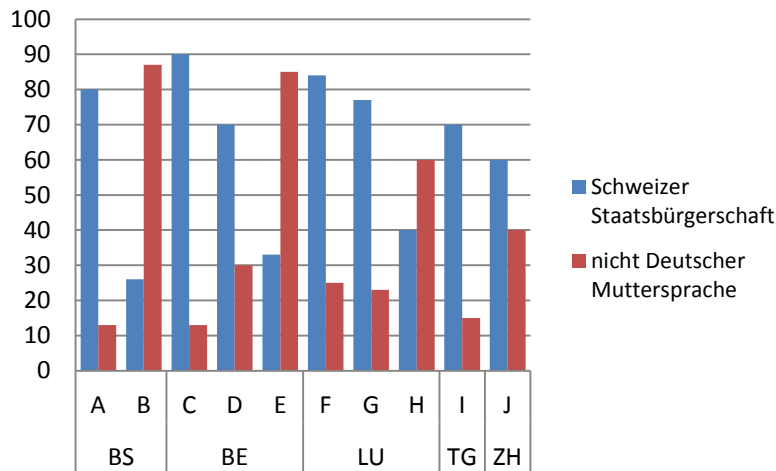


Abbildung 10: Zusammensetzung der Schülerinnen und Schüler (Anteil in %)

Bezüglich der Teilnahme am ausserunterrichtlichen Angebot zeigt sich, dass im Durchschnitt rund ein Viertel der Schülerinnen und Schüler an mindestens einem der Tagesschulangebote (Morgen-, Mittags- und Nachmittagsangebot) teilnimmt. Diese Anteile variieren jedoch je nach Tagesschule teilweise stark (vgl. Abbildung 11), wobei die erreichten 100 Prozent im Kanton Zürich auf die gebundene Form der an der Untersuchung teilgenommen Tagesschule zurückzuführen sind. Bei den Schülerinnen und Schülern, die an diesen ausserunterrichtlichen Angeboten teilnehmen, sind Jungen und Mädchen in ähnlichem Anteil vertreten. Ausserdem zeigt die Abbildung 11, dass der Anteil der teilnehmenden Kinder und Jugendliche, die nicht die Schweizer Staatsbürgerschaft haben, nicht mit dem Gesamtanteil der an den TS-Angeboten teilnehmenden Schülerinnen und Schülern zusammenhängt. In Tagesschulen, in denen viele Kinder und Jugendliche an den Tagesschulangeboten teilnehmen, ist der Anteil der Kinder und Jugendliche ohne Schweizer Staatsbürgerschaft also nicht höher. Das heisst, dass in Tagesschulen mit einer heterogenen Schülerschaft nicht systematisch mehr Kinder und Jugendliche die ausserunterrichtlichen Angebote besuchen.

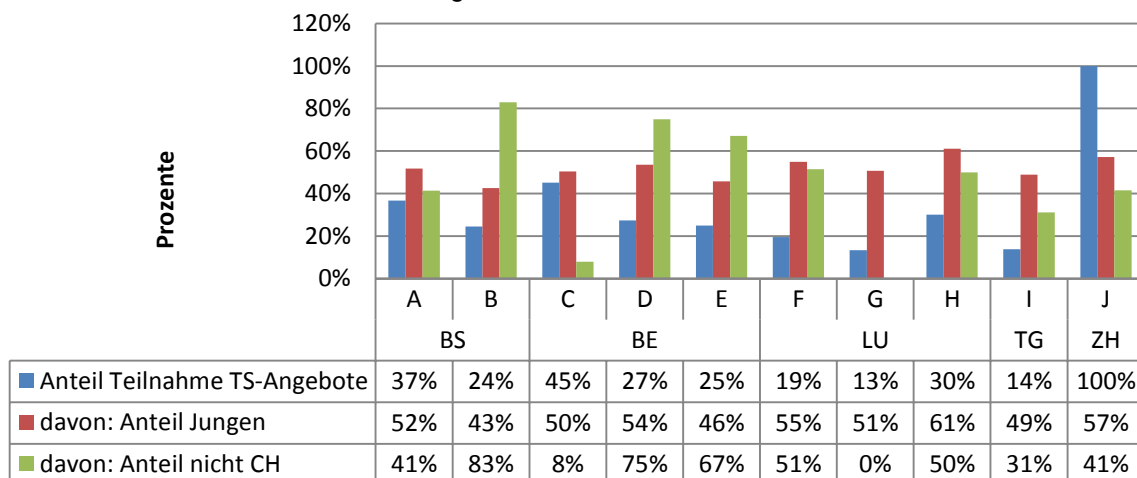


Abbildung 11: Zusammensetzung der Teilnehmenden an TS-Angeboten (Anteil in %)

<sup>12</sup> Diese prozentualen Anteile basieren auf Einschätzungen der Leitungspersonen der jeweiligen Tagesschulen.

### Angebotsbreite

Wie Abbildung 12 zeigt, verfügen alle der untersuchten Tagesschulen sowohl über eine Hausaufgabenbetreuung als auch über einen Mittagstisch. Ausserdem werden auch Angebote oder Sequenzen, die sportliche oder musische Aktivitäten beinhalten sehr häufig angeboten. Die weiteren Aktivitäten finden meist nicht in zeitlich klar strukturierten Sequenzen statt, sondern sind in den Tagesablauf eingebunden.

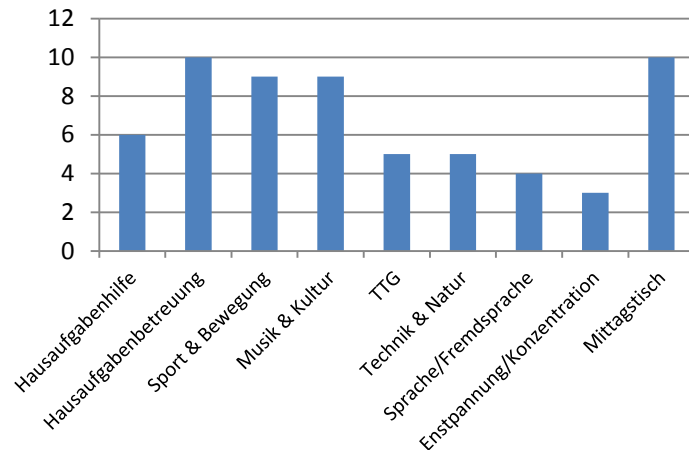


Abbildung 12: Angebotsbreite der Tagesschulen

### Konzeptionelle Vorgaben und Partizipation bei der Ausarbeitung

Die Analysen des Strukturfragebogens und der Interviews haben ergeben, dass alle Tagesschulen über schriftliche Vorgaben in irgendwelcher Form verfügen. In Anlehnung an Kamski (2011) werden grundsätzlich vier verschiedene Formen unterschieden: das Schulprofil (Schwerpunkte und Traditionen, oft implizit, nicht schriftlich), das Leitbild (pädagogisches Grundverständnis, prägnant, schriftlich), das Schulkonzept (pädagogische und konzeptionelle Ziele) und das Schulprogramm (Planungs- und Entwicklungsinstrument). Die meisten Tagesschulen haben angegeben, dass sie über ein Schulleitbild und ein Schulprogramm verfügen. Rund die Hälfte der Tagesschulen hat auch ein Konzept, das den Unterricht betrifft. Bezüglich der Tagesschulangebote gibt es oft ein Konzept oder verschiedene Papiere, die den Tagesablauf in den ausserunterrichtlichen Angeboten beschreiben (z.B. Hygiene-, oder Notfallkonzept).

Bei der Ausarbeitung dieser Papiere waren in den meisten Tagesschulen gemäss eigenen Angaben vor allem die Leitungspersonen stark engagiert (vgl. Abbildung 13). Darüber hinaus waren aber oft auch Lehrpersonen sowie weiteres pädagogisch tätiges Personal an der Ausarbeitung der Richtlinien beteiligt.

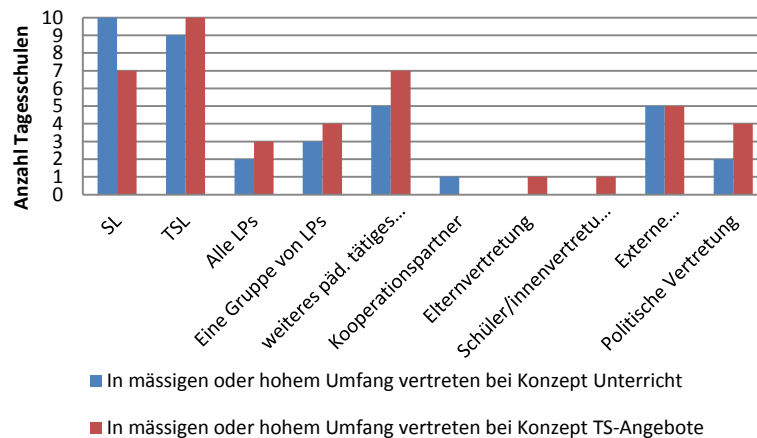


Abbildung 13: Partizipation an der Ausarbeitung konzeptioneller Vorgaben

## 5.2 Beschreibung der kantonalen Rahmenbedingungen

Bei der Dokumentenanalyse der kantonalen Rahmenbedingungen wurden Gesetze und Verordnungen sowie Handbücher und Leitlinien berücksichtigt (vgl. Tabelle 3). Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse dargestellt.

Tabelle 3: Bei den Falldarstellungen berücksichtigte Elemente

	Schwerpunkte	Quelle
<b>Kanton</b>	Dokumentenanalyse - Beschreibung der kantonalen Grundlagen für den Ausbau der Tagesschulangebote - Beschreibung der kantonalen Grundlagen bezüglich der Zusammenarbeit zwischen den multiprofessionellen Akteuren	Gesetze und Verordnungen  Handbücher/Leitlinien der kantonalen Erziehungsdirektionen/-departemente

### 5.2.1 Kanton Basel-Stadt: Rahmenbedingungen und Richtlinien

Seit 2005 wird in der Verfassung des Kantons Basel-Stadt das Recht der Eltern auf eine bedarfsgerechte, private oder staatliche Tagesbetreuung als Grundrecht genannt (Kanton Basel-Stadt 2005, Art. 11, Ab. 2). Im Gesetz zur **Tagesbetreuung** wird betont, dass ein angemessenes Angebot an Tagesbetreuung die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Chancengleichheit und Integration verbessern soll (Kanton Basel-Stadt 2003). Das Angebot an Tagesbetreuung umfasst gebundene Tagesschulen, Nachmittagsbetreuung und Mittagstische sowie Tagesfamilien, die meist von subventionierten privaten Trägern geführt werden. Damit die kantonalen Subventionen ausgerichtet werden, müssen verschiedene Richtlinien und Qualitätsstandards eingehalten werden. Diese gesetzlichen Bestimmungen wurden 2008 durch eine Verordnung präzisiert (Kanton Basel-Stadt 2008). Hier wird jetzt von **familienergänzender Tagesbetreuung** gesprochen. Zusätzlich zum Gesetz wird eine Bewilligungs- und Meldepflicht der Angebote verordnet werden sogenannte Vermittlungsstellen eingeführt, die die Eltern über die Angebote informieren. Schliesslich werden auch Anspruchsvoraussetzungen des Kantons gegenüber den Trägerschaften festgelegt wie zum Beispiel eine Mindestbelegung oder Kostenbeiträge (ebd.).

In der Expertise zur pädagogischen Qualität von Tagesschulen (Schüpbach et al. 2011; Baier et al. 2011), die vom Kanton Basel-Stadt in Auftrag gegeben wurde, werden verschiedene Qualitätsstandards für pädagogisch wertvolle ausserunterrichtliche Bildungs- und Betreuungsinstitutionen aufgrund des Forschungsstandes und der Lage des kantonalen Ausbaus diskutiert. Gestützt auf diese Expertise wurde im Juli 2011 ein **Handbuch zu den Tagesstrukturen** im Kanton Basel-Stadt angelegt. Zu diesem sehr umfangreichen Dokument gehören begriffliche Klärungen, eine Darstellung der Angebotsstruktur sowie Rahmenbedingungen der pädagogischen Qualität. Grundlegend ist dabei, dass die Tagesstrukturen nicht als „Aufbewahrungsorte“ konzipiert, sondern nach „pädagogischen Grundsätzen“ gestaltet werden (ebd. Vorwort).

Unter dem Begriff **Tagesstrukturen** wird im Kanton Basel-Stadt das „freiwillige, beitragspflichtige Betreuungsangebot, das den obligatorischen, unentgeltlichen Unterricht ergänzt“ verstanden (ebd., p. 5). Diese Tagesstrukturen können sich aus unterschiedlichen Modulen wie dem Frühhort, dem Mittagstisch, der Hausaufgabenunterstützung und der Nachmittagsbetreuung zusammensetzen. Als **Tagesschulen** werden dabei Schulen bezeichnet, die über Tagesstrukturen verfügen (ebd.). In diesem Handbuch werden zahlreiche Grundlagen zur Personalausstattung, Qualität der Angebote, Ausbildung und Anstellungsbedingungen der mitarbeitenden Personen sowie zur Organisation festgelegt. Dieses Handbuch dient hauptsächlich als Unterstützung beim Auf- oder Ausbau von Tagesstrukturen und liefert alltagsnahes Material, Anleitungen und Entscheidungsgrundlagen für die Praxis. Schliesslich ist jede Tagesschule damit beauftragt, ein pädagogisches Konzept zu den administrativen, pädagogischen Schwerpunkten, zum Qualitätsmanagement und den Kooperationsbeziehungen zu entwickeln.

Zum Thema **Zusammenarbeit** wird in der Tagesschulverordnung von 2008 festgehalten: „Schulen, Kindergärten, Lehr- und Betreuungspersonen des Angebotes der familienergänzenden Tagesbetreuung arbeiten zusammen und informieren sich gegenseitig“ (Kanton Basel-Stadt 2008, Art. 3). Die Richtlinien zum Thema Kooperation werden im Handbuch der Tagesstrukturen weiter ausgeführt und als wichtige Grundlagen für eine gute pädagogische Qualität des Angebots bezeichnet. Dabei trägt die Leitung der Tagesschule (SL) die Verantwortung, diese Zusammenarbeit zu initiieren und zu koordinieren. Dazu sollen institutionalisierte Sitzungen und Gelegenheiten für die Zusammenarbeit aufgebaut werden. Im Hinblick auf die Kooperation mit ausserschulischen Partnern wird betont, dass Aufgaben und Zuständigkeiten klar geregelt werden sollen. Schliesslich werden für die Zusammenarbeit mit privaten Trägerschaften Leistungs- und Subventionsverträge empfohlen.

## 5.2.2 Kanton Bern: Rahmenbedingungen und Richtlinien

Im Kanton Bern ist die **ganztägige Bildung und Betreuung** seit 2008 im Volksschulgesetz verankert. Vor dieser Verordnung wurden die **Tagesschulangebote** (Tagesschulen, Horte und Mittagstische) durch das Sozialhilfegesetz (Kanton Bern 2001) und die im Folgenden genannten Dokumente reglementiert. 2008 wurden diese ganztägigen Angebote, die bis anhin unter der Obhut der Gesundheits- und Fürsorgedirektion (GEF) standen an die Erziehungsdirektion übergeben (ERZ BE 2008). Im neuen Dokument wird deshalb argumentiert, dass die Bereitstellung von Tagesschulangeboten zur „Erfüllung der Aufgaben der Volksschule“ beitrage und somit in die Erziehungsdirektion gehöre (Kanton Bern 2008, Art 14.D). Ausserdem wird auch in diesem Artikel des Volksschulgesetzes festgehalten, dass die Gemeinden dazu verpflichtet sind Tagesschulangebote zu führen, wenn eine Nachfrage dazu besteht. Des Weiteren regelt dieses Dokument die Ausbildung des Personals, legt einen Betreuungsschlüssel und die Grundlagen für das Qualitätsmanagement fest.

Mit der Übergabe der ganztägigen Bildungs- und Betreuungsangebote an die Erziehungsdirektion wurden einerseits die Begrifflichkeiten neu definiert und andererseits auch ein Schwerpunkt auf einheitliche Qualitätsstandards gelegt sowie verschiedene Dokumente zur Hilfestellung beim Ausbau von Tagesschulangeboten erarbeitet (z.B. Bedarfsabklärung, Funktionendiagramm, Gebühren).

Der „Leitfaden für die Einführung und Umsetzung“ der **Tagesschulangebote** (ERZ BE 2009) soll als Planungs- und Entwicklungshilfe für die Gemeinden dienen. In diesem Dokument werden die Tagesschulangebote als „teil- oder vollzeitliches, pädagogisches Betreuungsangebot für Kindergarten- und Schulkinder ausserhalb des obligatorischen Unterrichts“ (ebd., p. 9), welche sich in Früh-, Mittags- und Nachmittagsbetreuung unterscheiden. Zu den Tagesschulangeboten gehören Tagesschulen, Horte und Mittagstische. Die **Tagesschulen** werden als Tagesschulen „in der Regel freiwillige, räumlich und organisatorisch in die Schule integrierte, pädagogische Einrichtungen zur Betreuung, Erziehung und Förderung der Schulkinder ausserhalb der Unterrichtszeit (ohne Ferienbetreuung)“ definiert (ebd., p. 10). Das heisst, die Tagesschule bezeichnet im Kanton Bern eine Tagesschulangebot, welches in die Schule sowohl strukturell als auch hierarchisch integriert ist. Dazu gehört ausserdem, dass die Schulleitung hierarchisch über der Leitung der Tagesschule steht. Im Leitfaden der Erziehungsdirektion werden abgesehen von den begrifflichen Diskussionen auch praktische Beispiele und Hilfestellungen für den Ausbau der Tagesschulangebote dargestellt.

In der Tagesschulverordnung wird festgelegt (Kanton Bern 2008), dass die Zusammenarbeit zwischen der Schule und der Tagesschule als wichtiges Qualitätsmerkmal des Angebots angesehen wird (ebd. Art. 7). Ausserdem ist die TSL auch zur Zusammenarbeit mit der SL verpflichtet, falls das Tagesschulangebot von einem privaten Träger geführt wird. Auch im Leitfaden der Tagesschulangebote steht, dass dabei SL und TSL „die Verantwortung für die aktive Zusammenarbeit zwischen Schule und Tagesschulangebot“ (ERZ BE 2009, p. 18) tragen. Um diese „verbindliche schulinterne Zusammenarbeit“ zu gewährleisten seien jedoch ein „einheitliches Leitbild und schriftliche Vereinbarungen“ sowie die Festlegung von Schnittstellen zwischen der SL und der TSL notwendig (ebd.). Ausserdem ist die Tagesschule auch zu einer Zusammenarbeit mit den Eltern verpflichtet und soll vor allem in Einzelfällen mit diesen Rücksprache nehmen (ebd.). Bezüglich der Zusammenarbeit mit ausserschulischen Akteuren wird auch festgehalten, dass die Beziehung und die Kooperation mit dem Tagesschulangebot neu definiert und evaluiert werden soll: „Ein breit gefächertes Beratungs- und Unterstützungsangebot ergänzt die Schule und das Tagesschulangebot. Dazu gehören Erziehungsberatungen, Sozialdienste,

offene Kinder- und Jugendarbeit, Familienberatungsstellen und viele andere mehr. Mit der Einführung eines Tagesschulangebots soll die Zusammenarbeit der Schule mit wichtigen Beratungs- und Unterstützungsangeboten überprüft und festgelegt werden“ (ebd., p. 14).<sup>13</sup>

### 5.2.3 Kanton Luzern: Rahmenbedingungen und Richtlinien

Im Kanton Luzern werden die Grundlagen zu einer flächendeckenden und bedarfsgerechten Einführung von **schul- und familienergänzenden Tagesstrukturen** seit 2008 im Gesetz über die Volksschulbildung festgehalten: „Die Gemeinden sorgen dafür, dass den Lernenden bedarfsgerecht schul- und familienergänzende Tagesstrukturen zur Verfügung stehen“ (Kanton Luzern 2008, Art. 36). Ausserdem wird in diesem Dokument festgehalten, dass dieser freiwillige, ausserunterrichtliche Bereich auch zum Angebot der Volksschule gehört.

Aufbauend auf diesen kantonalen gesetzlichen Grundlagen wurde im Kanton Luzern eine „Orientierungs- und Umsetzungshilfe“ (Kanton Luzern 2009) zu den schul- und familienergänzenden Tagesstrukturen publiziert. Ein Angebot wird dann als **schul- und familienergänzende Tagesstruktur** bezeichnet, wenn es aus mindestens vier verschiedenen Betreuungselementen besteht: Die Ankunftszeit am Morgen, die Mittagsverpflegung und zwei Nachmittagsangebote, die mit Hausaufgabenbetreuung/-hilfe oder Kursen sowie Freizeitaktivitäten gestaltet werden können (ebd. p.7). Diese vier unterschiedlichen Elemente können zu vier verschiedenen Modellen kombiniert werden.

- 1) **Schule und Betreuung:** Nicht alle Elemente der ausserunterrichtlichen Betreuung finden in der Schule statt
- 2) **Tagesschule additive Form:** Alle ausserunterrichtlichen Angebote finden in der Schule statt
- 3) **Integrierte Tagesschule:** Ein Tagesschulteam, ein pädagogisches Konzept
- 4) **Tagessfamilie:** Flexible Betreuungszeiten in einer Familie (ebd. p. 7-18).

Je nach gewähltem Modell unterscheiden sich in den verschiedenen Tagesstrukturen auch die Kooperationsmöglichkeiten zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal. Während in Modell 1 die Betreuungspersonen lediglich die Infrastruktur der Schule nutzen können, sollte in Modell 2 eine „engere Verbindung zwischen Unterricht und Betreuung gewährleistet“ werden (ebd. p. 11), da alle Angebote in der Schule stattfinden. Im Modell 3 soll „aufgrund der engen Verknüpfung der Elemente [...] ein ganzheitliches Bildungskonzept umgesetzt werden“ können (ebd. p. 13). Dabei werden die Unterrichts- und Betreuungseinheiten von den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal (hier v. a. Sozialpädagogen) rhythmisiert und gemeinsam gestaltet.

Ausser diesen begrifflichen Klärungen werden vom Kanton Luzern auch Umsetzungs- und Planungsinstrumente zur Verfügung gestellt. Neue Angebote sollen nach der Vorlage eines dieser Modelle gestaltet werden.

Zur Zusammenarbeit mit ausserschulischen Akteuren wurde vom Kanton Luzern 2011 ein Konzept zur „sozialraumorientierten Schule“ entworfen. In diesem Pilotprojekt sollen Schulen teilnehmen, die sich als „Ort der Begegnung“ verstehen und „das schulische Angebot durch zusätzliche Angebote ausserhalb des Unterrichts ergänzen, bzw. bestehende Angebote besser vernetzen, koordinieren und an dies Schule binden“ (ebd. p.4). Dabei soll auch ein Austausch zwischen dem Sozialraum der Schule (Pausenplatz, Quartier, Freizeit) und den „schulaisinternen Betreuungsangeboten (Mittagstisch, Hort, Aufgabenhilfe)“ stattfinden (ebd., p. 4). Dieses Projekt wird vom Kanton finanziert, befindet sich jedoch erst in der Startphase.

### 5.2.4 Kanton Thurgau: Rahmenbedingungen und Richtlinien

Das kantonale „Gesetz über die familienergänzende Kinderbetreuung“ (Kanton Thurgau 2004) hält fest, dass die ausserunterrichtliche Betreuung von den Gemeinden zur „Unterstützung der Erziehungsberechtigten“ (Art 1) gefördert und ausgebaut werden sollen. Ausserdem wird der bedarfsgerechte Ausbau der ganztägigen Bildungs- und Betreuungsangebote auch im Kanton Thurgau im Volksschulgesetz festgehalten: „Bei Bedarf können Schulen mit besonderer Unterrichtszeit, mit Betreuung und gemeinschaftlicher Verpflegung eingerichtet werden“ (Kanton Thurgau 2007, Art. 17). In

<sup>13</sup> Ergänzt werden diese kantonalen Grundlagen hauptsächlich durch die umfassende städtische Verordnung und entsprechende Reglemente auf der Ebene der Gemeinden und Schulen (Kap. Konzeptionelle Bedingungen/Verankerung).



diesem Dokument wird für die ausserunterrichtliche Bildung und Betreuung der Begriff **Tagesstrukturen** verwendet (ebd.).

Eine kantonale Erhebung zum Ausbau und Bedarf an Tagesstrukturen ergab, dass in ländlichen Gebieten vor allem die Mittagsverpflegung sowie die Tageseltern weit verbreitet sind. Entsprechend ist auch der Bedarf an **Tagesschulen** eher gering (Departement für Erziehung und Kultur des Kantons Thurgau 2008). In diesem Dokument werden Tagesschulen als Institutionen definiert, die „Kindern nebst ordentlichem Unterricht eine ganztägige Betreuung an[bieten]. Im Unterschied zur Kombination von Schule, Mittagstisch und Randzeitenbetreuung finden Unterricht und Freizeit in der Regel in einer konstanten Gruppe statt und bilden eine Einheit“ (ebd. p. 3). Trägerschaft der Tagesstrukturen sind im Kanton Thurgau hauptsächlich Vereine, am zweit häufigsten die Schul- oder die politische Gemeinde (ebd.).

Ausser diesen gesetzlichen Grundlagen gibt es im Kanton Thurgau keine Richtlinien oder Papiere zur Gestaltung oder Durchführung von Tagesschulen. Die Familienplattform Ostschweiz informiert jedoch über allgemeine Angebote und Funktionen der Tagesschulen und weiteren ganztägigen Bildungs- und Betreuungsangebote<sup>14</sup>. Auch zur Gestaltung der Zusammenarbeit der unterschiedlichen schulischen und ausserschulischen Bildungs- und Betreuungsangebote gibt es zum Erhebungszeitpunkt keine kantonalen Grundlagen.

### 5.2.5 Kanton Zürich: Rahmenbedingungen und Richtlinien

Im Kanton Zürich wird der Bedarf an und Nutzen von **familienergänzenden Kinderbetreuung** 2004 in einem Informationspapier der Fachstelle für Gleichberechtigungsfragen des Kantons Zürich festgehalten: „Der gesellschaftliche Wandel hat dazu geführt, dass immer mehr Eltern auf Kinderbetreuungsplätze in Krippen, Horten und Tagesfamilien angewiesen sind“ (Kanton Zürich 2004, p. 6). Im Anschluss an dieses Papier wird der Ausbau von **Tagesstrukturen** nach Bedarfslage in den Gemeinden auch in Volksschulgesetz festgehalten (Kanton Zürich 2005). Auch in den Legislaturzielen des Kantons (2008-2011) wird der Ausbau der Tagesstrukturen und die „Gewährleistung einer bedarfsgerechten ausserschulischen Betreuung durch die Gemeinden“ (SECO & BSV 2011) betont.

In der Handreichung zur Umsetzung des Volksschulgesetzes bezüglich der **Tagesstrukturen** (Kanton Zürich 2007a) werden diese als „verschiedene Formen von institutionellen, mehr oder weniger schulnahen Betreuungsangebote“ (ebd. p. 4) definiert. Dabei können sich die „verschiedenen Betreuungsmodelle [...] primär in der zeitlichen Dauer des Angebots und der Betreuungsintensität“ unterscheiden (ebd. p. 4). Ausser Tagesfamilien und Mittagstische werden im Kanton Zürich sowohl Schülerclubs bzw. Horte als auch Tagesschulen angeboten. Im Gegensatz zur Tagesschule ist dabei der **Schülerclub bzw. Hort** als „modulartig angebotene Betreuung am Morgen vor Schulbeginn, über Mittag, nachmittags nach Schulschluss und an schulfreien Nachmittagen“ konzipiert (ebd.). Die **Tagesschule** hingegen bietet ein „in den Schulbetrieb integrierte[s] Betreuungsangebot unter einheitlichem pädagogischem Konzept“ (ebd.). Zusätzlich wird in dieser Handreichung die Planung der unterschiedlichen Tagesstrukturen anhand von praktischen Beispielen dokumentiert und Richtlinien für die Bewilligung, Ausbildungsanforderungen des tätigen Personals sowie Projektpläne bereitgestellt. Im Kanton Zürich sind also mit **Tagesschulen** im Sinne der vorgängigen Definitionen (vgl. Kapitel 2) eher gebundene oder obligatorische Tagesschulen gemeint. Das additive Tagesschulmodell wird hingegen als **Schülerclub oder Hort** bezeichnet. Dementsprechend unterscheiden sich die Richtlinien für die Gestaltung der Angebote auch zwischen diesen beiden Modellen (ebd., p. 9). Richtungsweisend sind bezüglich der Gestaltung der additiven Angebote die neuen Richtlinien zur Bewilligung der Hortangebote (BD ZH 2007b). Bezüglich der Anstellung und Qualifikation der Mitarbeitenden gelten diese Richtlinien auch für die gebundenen Tagesschulen.

Was die Zusammenarbeit anbelangt unterscheiden sich die beiden Formen der Tagesschulen stark. Während im additiven Hort, der oft privat geführt wird, die Zusammenarbeit mit der Schule meist durch einen Leistungsvertrag oder ähnliches geregelt wird (BD ZH 2007a), gehört die Kooperation zwischen Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal in den gebundenen Tagesschulen zum Grundkonzept: „Tagesschulen zeichnen sich durch ein gemeinsames pädagogisches Konzept für

<sup>14</sup> <http://www.familienplattform-ostschweiz.ch/betreuungsangebote/kostenubersicht/default.cfm>

Unterricht und Betreuung aus. In bestimmten Tagesschulmodellen übernehmen Lehrpersonen teilweise auch Betreuungsaufgaben. Lehr- und Betreuungspersonen bilden ein gemeinsames Team unter einer Leitung. Damit das pädagogische Konzept erfolgreich umgesetzt werden kann, sind die Schülerinnen und Schüler die ganze Woche und möglichst den ganzen Tag anwesend. Die Schule kann dies zwar nicht für obligatorisch erklären, den Eltern aber aus pädagogischen Überlegungen empfehlen“ (ebd., p. 9).

### 5.3 Einzelfallanalysen

Die folgenden Angaben und Analysen zu den zehn Tagesschulen stammen sowohl aus der qualitativen als auch der quantitativen Erhebung. Die Tabelle 4 stellt die berücksichtigten Elemente bei der Beschreibung der Einzelfälle dar.

Tabelle 4: Bei den Falldarstellungen berücksichtigte Elemente

	Schwerpunkte	Quelle
<b>Tagesschulen</b>	Strukturelle Merkmale der Tagesschule	Strukturfragebogen Dokumentenanalyse Interviews (Kat: „strukturelle Merkmale“)
	Konzeptionelle Bedingungen/Verankerung	Strukturfragebogen Dokumentenanalyse Interviews (Kat: „konzeptionelle Verankerung“)
	Kooperationspraxis/-modell	Interviews und Gruppendiskussionen (Kat: „Kooperationsverständnis“, „gelebte Kooperation“, „Gefässe“ (Gewichtung 50))
	Gelingensbedingungen	Interviews und Gruppendiskussionen (Kat: „Gelingensbedingungen“ (Gewichtung 100))
	Zukünftige Entwicklungen	Interviews und Gruppendiskussionen (Kat: „Entwicklungspotential“)
	Fazit	Zusammenfassung der Hauptmerkmale der Kooperation in der Tagesschule

In den folgenden Falldarstellungen werden einheitliche Begrifflichkeiten verwendet, damit die Tagesschulen über die Kantone hinweg miteinander verglichen werden können. Wie schon im Kapitel 3 beschrieben, wird im Folgenden hauptsächlich zwischen **Unterricht und Angebot** unterschieden. Mit dem Angebot sind die ausserunterrichtlichen Tagesschulangebote gemeint in denen hauptsächlich sogenanntes „weiteres pädagogisch tätiges Personal“ mitarbeiten. Im Organigramm und im Kooperationsmodell wurden die Strukturen und Hierarchien teilweise stark vereinfacht, damit die Vergleichbarkeit gewährleistet ist. Die Begriffe **Tagesschule** und **ganztägige Bildung und Betreuung** beziehen sich im Folgenden sowohl auf den Unterricht als auch auf die ausserunterrichtlichen Angebote.

### 5.3.1 Tagesschulen des Kantons Basel-Stadt

#### Tagesschule A

##### **Strukturelle Merkmale der Tagesschule**

Die Tagesschule A befindet sich in einer eher kleinen Agglomerationsgemeinde. Dem Strukturfragebogen lässt sich entnehmen, dass 13% der Schülerinnen und Schüler eine andere Muttersprache haben als Deutsch und 37% der Lernenden ein Tagesschulangebot nutzen. Von den Kindern und Jugendlichen, die am ausserunterrichtlichen Angebot teilnehmen, haben knapp zwei Drittel die Schweizer Staatsbürgerschaft und die Schülerinnen und Schüler stammen vorwiegend aus gut situierten Familien, in denen häufig beide Elternteile berufstätig sind.

Das Tagesschulangebot besteht seit dem Schuljahr 2009/2010 und bietet den Kindern und Jugendlichen ein Morgen-, Mittags- und Nachmittagsangebot. Am Mittwochnachmittag finden keine Angebote statt. Die Hausaufgabenzeit im ersten Nachmittagsmodul ist auf 45 Minuten beschränkt und die Kinder und Jugendlichen können die Aufgaben unter Aufsicht von pädagogisch tätigem Personal lösen. Nach der Erledigung der Hausaufgaben können die Kinder und Jugendliche frei spielen oder es findet ein geleitetes Angebot statt wie zum Beispiel eine musische, sportliche oder gestalterische Aktivität. Im zweiten Nachmittagsmodul wird das „Zvieri“ eingenommen und nach Möglichkeit etwas ausserhalb der Tagesschulräumlichkeiten gemacht.

In der Tagesschule A ist die Leitung der Tagesschulangebote (TSL) der Leitung der Tagesschule (SL) hierarchisch unterstellt (vgl. Abbildung 14). Konzeptionelle Planungen sowie die Anstellung von pädagogisch tätigem Personal werden im Gespräch der Leitungspersonen entwickelt. Das offene Tagesschulangebot ist ein Angebot der Gemeinde und wird nach den Vorgaben des Kantons organisiert.

In der Tagesschule A fanden zum Zeitpunkt der Erhebung noch keine konkreten Kooperationen mit ausserschulischen Akteuren statt. Jedoch werden mit den Kindern und Jugendlichen, die die Tagesschule besuchen, verschiedene Aktivitäten auch ausserhalb des Schulareals unternommen und die Infrastruktur der Gemeinde oder der Stadt genutzt.

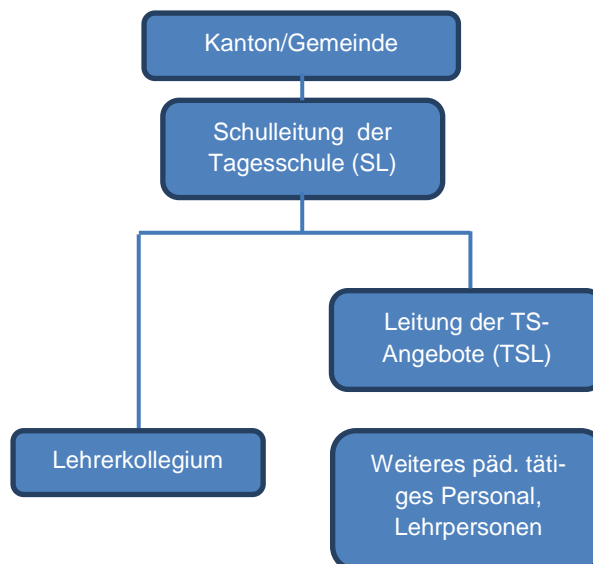


Abbildung 14: Organigramm der Tagesschule A

### **Konzeptionelle Bedingungen/Verankerung**

Das eher junge Tagesschulangebot wurde in der Tagesschule A vor allem aufgrund politischer Rahmenbedingungen ausgebaut. Dabei ist es ein wichtiges strategisches Ziel der Gemeinde, dass längerfristig jede Schule über ein Tagesschulangebot verfügt. Da das Tagesschulangebot erst seit dem Schuljahr 2009/2010 besteht, befindet sich die Tagesschule A auf konzeptioneller Ebene noch immer in der Planung: *„Der Grundsatz ist so wenig wie möglich und so nur so viel wie nötig zu regeln. Unser Kanton ist an der Umsetzung eines Rahmenkonzepts zum Qualitätsmanagement. Da sind gewisse Dinge festgelegt, die alle Schulen haben müssen“ (SL\_111).*

In der Tagesschule A bildet das Schulprogramm den Hauptreferenzrahmen für den Unterricht. Dort werden vorwiegend organisatorische und entwicklungsbezogene Ziele festgehalten. Es existieren Leitsätze, die den Förderansatz der Tagesschule A beschreiben. Dabei ist beispielsweise die Grundorientierung festgehalten, dass neben den fachlichen Fähigkeiten vor allem auch das soziale Lernen einen hohen Stellenwert hat. Ausserdem werden Grundlagen zu den Zuständigkeiten und Aufgaben wie die Zusammenarbeit, Teamteaching sowie die Dokumentation des Förderbedarfs der Kinder und Jugendlichen festgehalten.

Die Rahmenbedingungen zu den ausserunterrichtlichen Angeboten werden in unterschiedlichen Dokumenten festgehalten. Es gibt beispielsweise ein Hygienekonzept, ein Notfallkonzept, eine genaue Beschreibung des Tagesablaufs und der Module sowie ein Hausaufgabenkonzept. In diesen schriftlichen Dokumenten wird festgehalten, wie die verschiedenen Module konkret gestaltet werden und welchen pädagogischen Richtlinien sie folgen. Dabei wird neben den verschiedenen klar strukturierten Modulen auch die individuelle Spiel- und Freizeit der Kinder und Jugendlichen betont. Ein detaillierteres Konzept befindet sich zurzeit in Ausarbeitung: *„Die Elemente, die bearbeitet werden müssen sind kantonale Vorgaben, aber wir müssen sie mit Inhalt füllen, also teilautonom. Das Erarbeiten des pädagogischen Leitbildes ist im kantonalen Rahmen sehr offen formuliert“ (SL\_411).*

Die Grundsätze der Zusammenarbeit zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal sind schon in den Leitsätzen der Schule festgehalten: *„Wir haben hier Sätze, die den gesamten Betrieb betreffen: Wir unterstützen uns gegenseitig in herausfordernden Situationen. Das ist für alle klar, da sind alle, die irgendeinen pädagogischen Auftrag haben gemeint“ (SL\_111).*

Die Institution versteht sich als Tagesschule, in welcher Unterricht und Betreuung durch ein gemeinsames pädagogisches Team gewährleistet wird. So wird zum Beispiel festgehalten, dass der pädagogische Austausch in den Schulsitzungen und die kollegiale Beratung zwischen Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal stattfinden und alle Mitglieder gleichermassen informiert werden sollen. Die Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen und der SL wird im in der Entstehung begriffenen Konzept betont. Dieses Konzept soll eng an die Vorgaben des Kantons angelehnt entwickelt werden. Dabei sollen zuweilen Schwerpunkte im Sinne eines Gesamtkonzepts für den Unterricht und den ausserunterrichtlichen Bereich gültig sein und auch gemeinsam ausgearbeitet werden: *„Bei den Verhaltensregeln ist es dann wieder anders, da gelten in der Schule, bei den Lehrpersonen und bei uns unten dieselben Regeln. Zum Beispiel Handy, oder Trottnettregeln, oder wie wir mit Gewalt umgehen oder so. Das sind eigentlich dieselben Sachen, die wir von der Schule übernommen haben“ (TSL\_112).* Bei der Ausarbeitung sind die SL, TSL sowie Lehrpersonen und weiteres pädagogisch tätiges Personal involviert. Was in der Tagesschule A zurzeit bereits existiert, ist ein sogenanntes Hausaufgabenkonzept, welches die Rollen von Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal bezüglich der Hausaufgabenbetreuung klar definiert. Hier wird beschrieben, dass nicht die Mitarbeitenden der Tagesschulangebote, sondern die Lehrpersonen und die Erziehungsberechtigten die Verantwortung für die Erledigung der Hausaufgaben tragen. Ausserdem ist hier auch festgehalten, dass es einen Notizzettel gibt, auf dem Informationen zwischen den Lehrpersonen, dem weiteren pädagogisch tätigen Personal und den Eltern ausgetauscht und Rückmeldungen gegeben werden können: *„[...] wir schreiben klar, dass von den Lehrpersonen nicht verlangt wird, dass die Hausaufgaben korrigiert zurückkommen und dass wir auch keine Hausaufgaben nachhilfe anbieten, sondern eine Hausaufgabenbetreuung“ (TSL\_112).*

Ansonsten sind die Richtlinien zur Zusammenarbeit in der Tagesschule A eher implizit festgelegt: *„Im Moment ist es in den Köpfen. Also sicher im Kopf des Schulleiters und in meinem und auch in den*

*Köpfen der Lehrpersonen, das wird auch so vertreten. Aber das wird dann hier ganz klar festgehalten. Das ist auch ein Bereich der Zusammenarbeit“ (TSL\_112).*

### **Kooperationspraxis**

Laut der Aussage des Schulleiters versteht sich die Tagesschule A als Institution, die sowohl Unterricht als auch ausserunterrichtliche Angebote anbietet. Es wird Wert darauf gelegt, dass das weitere pädagogisch tätige Personal auch ins Lehrerkollegium integriert wird: *„Es war schon von Anfang an mein Verständnis, dass unsere Schule bildlich gesprochen unser Haus ist und bis jetzt bestand dieses Haus aus einem Zimmer und das war der Unterricht. Und jetzt kam ein neues Zimmer dazu, aber unter denselben Dach“ (SL\_111).* Dabei wird in diesem „neuen Zimmer“ lediglich ein weiterer Bereich unter schulischer Verantwortung abgedeckt: *„Mir war es auch wichtig, dass wir die Tagesschule als Gesamtes sind und wir haben einen Unterrichts- und einen Betreuungsbetrieb. [...] Sie machen mit der gleichen Berechtigung etwas anderes, sie decken einen anderen Bereich ab, als den traditionellen Unterricht“ (SL\_111).*

Die Kooperation zwischen dem Unterricht und dem ausserunterrichtlichen Bereich findet in der Tagesschule A hauptsächlich auf der Ebene der Leitungspersonen statt: *„Ich denke Kooperation hier in dieser Schule geschieht einerseits mit den Lehrpersonen, also vor allem weil wir ein kleinerer Standort sind, läuft hier viel über mich, weil ich 100% hier angestellt bin und meine Mitarbeitenden weniger“ (TSL\_112).* Da die TSL an den Schulsitzungen teilnimmt findet zwischen ihr und den Lehrpersonen auch ein enger Kontakt statt. Dabei ist es den Leitungspersonen vor allem wichtig, dass Themen besprochen werden, die sowohl den Unterricht als auch das Tagesschulangebot betreffen: *„Die Themen der Tagesbetreuung müssen gleich gewichtet werden... also die Gewichtung der Themen in der Sitzung ist nicht davon abhängig, von wem es kommt, oder aus welchem Zimmer es kommt, sondern, davon, ob es aktuell ist. Wir haben ziemlich früh auch gesucht, welche Themen beide betreffen, beide Zimmer betreffen. Damit haben wir auch versucht das Verständnis im Kollegium zu schaffen“ (SL\_111).* Die Informationen und Diskussionsschwerpunkte werden anschliessend vom TSL in die wöchentliche Sitzung mit dem im Angebot tätigen Personal hineingetragen. So sind alle beteiligten Personen immer gut informiert. Ausserdem hat die TSL auch ein Fächli im Lehrerzimmer, wodurch die Lehrpersonen auch immer mit der TSL oder den anderen Mitarbeitenden Kontakt aufnehmen können. Nach der Schulhaussitzung findet eine sogenannte Absprachezeit statt, die flexibel gestaltet werden kann. Dort können sich die Lehrpersonen beispielsweise mit der TSL austauschen: *„Das ist eine Stunde, von zwei bis drei, die dazu gedacht ist, dass man mit den Lehrpersonen austauschen kann. Das macht man im Vorfeld mit den Lehrpersonen ab, vielleicht gibt es dann ja noch jemand anderes, der von dieser Lehrperson etwas will, oder mit ihr in einer Arbeitsgruppe ist. Dort ist das Feld mit den Lehrpersonen, wo man sich über ein Kind austauschen kann, wenn man zum Beispiel Schwierigkeiten hat, oder wenn die Lehrperson Fragen hat“ (TSL\_112).*

Zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal gibt es viel Austausch auf der individuellen und informellen Ebene wie zum Beispiel im Austausch mit der Kindergärtnerin: *„Ich hatte viele Kinder, die die Tagesstruktur besucht haben, wir haben ab und zu ein Mittagessen zusammen gestaltet oder waren im Wald zum (bräteln), haben zum Thema Fasnacht Fastenwähe gebacken, Mehlsuppe gekocht oder so. Am Anfang kommen die Mitarbeitenden der Tagesschule die Kinder im Kindergarten abholen, weil sie noch nicht wissen, wo sie hin müssen“ (1KG\_IS\_110).* Ausserdem hatte man einmal abgemacht, dass die Mitarbeitenden des Tagesschulangebots einmal in der Woche die Pause im Lehrerzimmer verbringen oder, dass die Lehrpersonen beim Mittagstisch essen: *„Was wir auch einmal gemacht haben, ist, dass jeder Lehrer und jede Lehrerin einmal zu uns zu einem Mittagessen gekommen ist. Dieses Feld ist immer offen. Sie können jeder Zeit kommen, wenn sie das wollen“ (TSL\_112).*

Eine wichtige Schnittstelle zwischen Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal sind auch die Hausaufgaben. Dort findet einerseits spontaner Austausch statt, aber es gibt auch einen „gelben Zettel“ auf dem wichtige Informationen zwischen den LPs, dem weiteren pädagogisch tätigen Personal und den Eltern ausgetauscht werden können.

Schliesslich nehmen die Lehrpersonen und die im TS-Angebot tätigen Personen auch gemeinsam an Weiterbildungstagen und Kollegiumsausflügen teil: *„Auch zum Beispiel in der Vorbereitung des Drei-*

*Tage-Blocks oder des Teamtags, ist immer die Schulleitung, jemand vom Betreuungs- und jemand vom Unterrichtsbetrieb dabei, [...] das hat sich bewährt, dass die Vorbereitungen gemeinsam ... dass an Themen gearbeitet wird, von denen alle betroffen sind“ (SL\_111).*

In der Tagesschule A gibt es im Moment keinen Austausch mit ausserschulischen Anbietern, dies hat unter anderem auch mit den örtlichen und strukturellen Rahmenbedingungen zu tun: „Ja, aber wir haben nicht so feste Gefässe, an dem Nachmittag machen wir das oder so, das haben wir nicht. Wir sind auch schon ins Schwimmbad, den Zoo oder so gegangen. Aber das kommt halt wenig vor, weil wir durch diese Module ziemlich stark gebunden sind“ (2MB\_IS\_110).

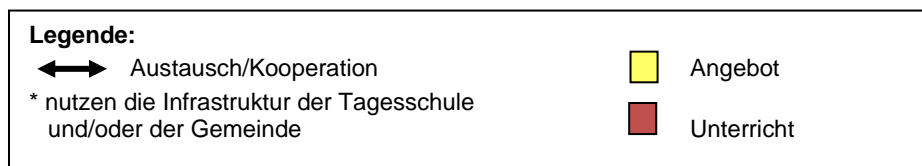
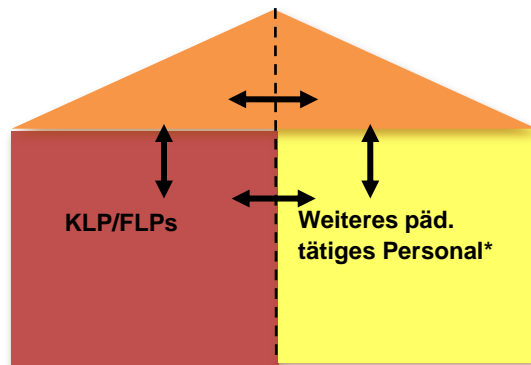


Abbildung 15: Kooperationsmodell der Tagesschule A

### **Gelingensbedingungen der Zusammenarbeit**

Im Folgenden werden lediglich diese Gelingensbedingungen dargestellt, die in den Interviews und der Gruppendiskussion ohne Nachfragen genannt wurden. In den verschiedenen Abschnitten wird zwischen den unterschiedlichen Akteuren (inerschulisch/ausserschulisch/Eltern) unterschieden.

#### Rahmenbedingungen

Obwohl die SL versucht, nur das nötigste konzeptionell festzuhalten, ist für sie die Festlegung von gemeinsamen Strukturen und Richtlinien wichtig: „Wir haben bemerkt, dass wir neue Regelungen brauchen und da kam es von mir aus, dass wir den Fokus auf das Förderzentrum und die interne Evaluation setzen. Einerseits haben wir's gesagt, dass wir Leitsätze entwickeln wollen wie wir hier an diesem Standort fördern wollen. Da war von Anfang an klar, dass die Tagesbetreuung auch dabei ist. Das war dann aber nicht so einfach, weil wir uns in einer sehr frühen Aufbauphase der Tagebetreuung damit beschäftigt haben“ (SL\_111). Somit gelten die Leitsätze der Tagesschule A nicht nur für den Unterricht und die Lehrpersonen, sondern auch für die ausserunterrichtlichen Angebote und das dort beschäftigte Personal. Ausserdem ist es für die SL auch wichtig, dass alle Beteiligten ihren Auftrag kennen, der im Konzept festgehalten ist. Schliesslich sollen die schriftlichen Dokumente dazu dienen, sich im Alltag orientieren zu können und eine Grundlage für eine sachliche Diskussion bieten, wenn Schwierigkeiten entstehen: „Von daher braucht es von allen eine gewisse Sensibilität, welche Themen im Alltag wichtig sind und den Mut, diese anzugehen [...]. Von daher, wenn es Störungen gibt, dann sind sie [die schriftlichen Dokumente] ein wichtiges Instrument. [...] So konnte vieles versachlicht werden und wir kamen weg von der emotionalen Schiene. Das ist ein Vorteil“ (SL\_111).

Als gemeinsames Weiterbildungsangebot gibt es in der Tagesschule A zum Beispiel den Drei-Tage-Block. Diese Weiterbildungstage sind vom Kanton festgelegt. Dabei beteiligen sich sowohl die Lehrpersonen als auch das weitere pädagogisch tätige Personal: „Ich behaupte jetzt rückblickend, dass diese Schulung vor allem für die Betreuungspersonen wichtig war, weil sie in diesem Bereich weniger didaktisch geschult sind, als die Primarlehrpersonen. Das war hochintegrativ. Das man Verständnis

hat für die jeweilige Situation. Wir brauchen ja die Infrastruktur. So sind diese Leute akzeptiert, auch wenn man gewisse Personen und Mitarbeitende mehrere Wochen lang nicht sieht“ (SL\_111). In den Weiterbildungsangeboten werden die zusammenarbeitenden Teams oft von der SL zugeteilt, damit ein Austausch zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal gefördert werden kann.

Bezüglich der Gefässe gibt es in der Tagesschule A verschiedene Möglichkeiten, wann sich die Lehrpersonen und das weitere pädagogisch tätige Personal treffen. Diesbezüglich wurde in einer Sitzung auch diskutiert, inwiefern sich die Lehrpersonen und das weitere pädagogisch tätige Personal austauschen: „Das war auch einmal Thema an einer Sitzung, wo das ganz klar thematisiert wurde und auch ein Austausch zwischen Lehrkräften und der Tagesbetreuung stattgefunden hat. Dort ging es auch grundsätzlich darum, dies zu regeln“ (1LP/MT\_IS\_110). Dabei ist es für die Mitarbeitenden wichtig, dass man versucht auf ihre Bedürfnisse auch einzugehen: „Das wurde vom Team gewünscht. Wir haben immer am Montag Teamsitzung, dann gehen wir immer am ersten Montag im Monat ins Lehrerzimmer“ (TSL\_112). Vor allem für die Mitarbeitenden in den Angeboten ist es wichtig, dass der Informationsfluss klar und schriftlich festgehalten wird und auch institutionalisiert ist: „Wir halten auch sehr vieles schriftlich fest, dadurch, dass es ja verschiedene Mitarbeitende sind, werden Informationen auch schriftlich weitergegeben und sind dann für jedermann einsehbar. Das ist auch ein ganz guter Austausch“ (1MB\_IS\_110). Was ausserdem als fördernd für den Austausch wahrgenommen wird, ist die flexibel gestaltbare Zeit nach den Schulsitzungen. Dort können sich die Lehrpersonen, die Leitungspersonen und bei Bedarf auch das weitere pädagogisch tätige Personal gut miteinander austauschen. Schliesslich nutzen die TS-Angebote auch die Infrastruktur der Tagesschule A wie zum Beispiel die Turnhalle oder den Werkraum. Was durch die Schulleitung auch initiiert wurde, ist, dass die Mitarbeitenden der TS-Angebote im Gegenzug auch Aufgaben („Ämtli“) in der Schule übernehmen wie zum Beispiel die Verantwortung für den Werkraum: „Ich habe das Werkmaterial, das hat damit zu tun, dass ich früher Schreiner war. Oder ja, das ist vor allem mein grosses Ämtli, dass ich eigentlich im Prinzip nichts damit zu tun habe. Klar wir nutzen ja auch den Werkraum, wir nützen ja auch die Turnhalle, wir dürften alle Räumlichkeiten nützen, auch diesen Raum mit diesen Instrumenten. Wir dürften auch in die Klassenzimmer gehen“ (TSL\_112).

Ein weiterer grosser Vorteil ist auch, dass das Tagesschulangebot sehr nahe bei den schulischen Räumlichkeiten liegt: „Wenn wir Probleme mit den Hausaufgaben haben ist die Rückfrage sehr spontan. Man kann kurz hinübergehen und sich mit den Lehrkräften absprechen. Das finde ich einen sehr grossen Vorteil“ (1LP/MT\_IS\_110). Schliesslich ist es auch eine Gelingensbedingung für die Zusammenarbeit in der Tagesschule A, dass die Gemeinde und der Kanton grosszügige finanzielle und personelle Mittel zur Verfügung stellen.

Eine wichtige Rahmenbedingung in Bezug auf die Zusammenarbeit mit den **Eltern** sind informelle Gespräche zum Beispiel, wenn die Eltern die Kinder und Jugendlichen von den TS-Angeboten abholen. Grundsätzlich wird es von den Eltern sehr geschätzt, zu wissen, dass die Tagesschule sie kontaktiert „wenn etwas nicht gut ist“ (Mutter3\_110). Auch von Seiten der TS-Angebote wird bei „kleineren Sachen“ der informelle Weg bevorzugt. Bei „grossen Sachen“ hat es sich bewährt, einen eigenen Gesprächstermin zu vereinbaren. In diesem Fall werden meist auch die entsprechenden Lehrpersonen miteinbezogen.

Aus Sicht der Eltern wird zudem der Elternrat als formelles Gefäss für die Zusammenarbeit zwischen Lehrpersonen und Eltern als förderlich empfunden, da er „die Zusammenarbeit zwischen Eltern und Schule auf eine andere Ebene“ bringen kann: „Alle die im Elternrat sind, sehen sich als Vertretende einer Klasse und so können mehrere Dinge nicht einfach so neben einander herlaufen, ohne dass man zusammen spricht. So kann man diese Institution nutzen, um immer mal wieder eine Brücke zu schlagen und zu schauen und zu spiegeln, ob man mit dem was man macht den Vorstellungen der Eltern entspricht, oder ob da ganz andere Meinungen vorhanden sind. Bevor man weiss ich was alles durchziehen will“ (Mutter3\_110).

Was die Zusammenarbeit mit den TS-Angeboten anbelangt sind zum einen Elternanlässe; -abende und festliche Anlässe (z.B. Brunch, Grillfest etc.) zentrale Bestandteile, die geschätzt werden. Zum anderen wird es als positiv empfunden, dass die Eltern bei Eintritt ihres Kindes eine sogenannte „Elternmappe“ erhalten, die alle wichtigen Informationen beinhaltet.

### Merkmale des Teams

In Bezug auf die Merkmale des Teams ist es vor allem der SL sehr wichtig, dass die Mitarbeitenden auch miteinander zusammenarbeiten wollen und können: *„Und wer hier arbeitet muss diese Kultur auch irgendwie mittragen und da wünsche ich mir eigentlich keine Diskussionen über Sinn und Unsinn, sondern, das ist einfach so gegeben“ (SL\_111).*

Auch die Rollen und Zuständigkeiten der Lehrpersonen und des weiteren pädagogisch tätigen Personals wurden schon früh geklärt, damit keine Missverständnisse, zum Beispiel bezüglich der Hausaufgaben entstehen: *„Sie mussten sich absprechen, damit die Tagesbetreuung ihre Rolle in diesem Prozess wahrnehmen konnte oder sich auch entsprechend abgrenzen konnte“ (SL\_111).*

Die berufliche Nähe zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal kann die Zusammenarbeit auch erleichtern. Dies ist vor allem der Fall, wenn die Lehrpersonen auch in den ausserunterrichtlichen Angeboten mitarbeiten und somit auch diesen Arbeitsbereich etwas besser kennen: *„Oder dass wir wollen, dass Lehrpersonen in der Betreuung mitarbeiten. Diese Voraussetzungen spürt man dann auch und die Arbeit wird auch stärker von den Lehrpersonen geschätzt“ (TSL\_112).* Zudem wird es von einer Lehrperson, die auch gleichzeitig am Mittagstisch mitarbeitet, als bereichernd empfunden, auch vom professionellen Wissen des weiteren pädagogisch tätigen Personals profitieren zu können: *„Ich denke es ist sehr bereichernd, wenn verschiedene Ausbildungen und verschiedene Funktionen hier sind. Ich finde es schön, wenn jeder seinen Beitrag leisten kann“ (1LP/MT\_IS\_110).*

Was am Standort der Tagesschule A auch geschätzt wird, ist, dass der Schulbetrieb und die Gemeinde sowie das Kollegium relativ klein sind. Dies habe den Vorteil, dass man die Leute besser kenne und dadurch ein familiärer Charakter in der Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitenden entstehe.

### Zwischenmenschliche Prozesse

Auf zwischenmenschlicher Ebene ist es vor allem für die Leitungspersonen wichtig, dass sie sich gegenseitig auch sympathisch sind und gemeinsam ein gutes Arbeitsklima aufbauen können: *„Wieso das bei uns so gut läuft hat sicher auch damit zu tun, dass ich mit dem TSL eine Person gefunden habe, die dasselbe Verständnis hat wie ich. Ich kann für mich behaupten, ich hätte die Personalsuche unter diesem Aspekt angegangen, aber schlussendlich war es einfach auch Glück, dass wir uns gefunden haben“ (SL\_111).* Dabei sehen sich die Leitungspersonen auch als Vorbilder, dieses gemeinsame Verständnis im Alltag zu fördern und vorzuleben.

Auch im Schulteam herrscht eine sehr gute Stimmung und man fühlt sich einem gemeinsamen Ziel verpflichtet: Wichtig ist *„vor allem, dass das Miteinander im Vordergrund steht. Dass man ein gemeinsames Ziel hat mit den unterschiedlichen Bedingungen, die hier vorhanden sind. Das ist so ein Hauptpunkt“ (1LP/MT\_IS\_110).* Diese gute gemeinsame Kultur betont auch eine Mitarbeiterin der TS-Angebote: *„Auch dass man am gleichen Strang zieht, dass man auch die Kinder merken, dass da eine gute Zusammenarbeit da ist und nicht die einen hier und die anderen dort. Das finde ich auch noch wichtig“ (2MB\_IS\_110).*

Damit eine solche gemeinsame Kultur entstehen kann, ist für die Mitarbeitenden der Tagesschulangebote auch wichtig, dass man sich trifft: *„Ich habe das Gefühl, dass wir uns durch die unterschiedlichen Berührungspunkte schon recht gut kennengelernt haben. Also wenn man sich immer wieder sieht und sich austauschen kann, kommt man sich auch immer wieder näher und man weiss ah ja... und man ist dann nicht mehr so formell. Man ruft dann eher einmal an und geht schnell rüber. Es entsteht dann spontan und nicht mehr so geregelt“ (1KG\_IS\_110).*

Offenheit und eine transparente Kommunikation sind in der Tagesschule A ein zentraler Faktor für eine gute Zusammenarbeit: *„Ich finde auch, dass es mit Transparenz und Offenheit zu tun hat, dass man eine Ahnung hat, was in den Leuten vorgeht und dann auch Verständnis hat“ (1LP/MT\_IS\_110).* Einerseits hilft die Offenheit, die gemeinsame Aufgabe zu bewältigen, andererseits ist es, bei aller Offenheit, aber auch wichtig, dass man sich bezüglich moralischer Grundsätze einig ist. Diese Offenheit und ein guter Informationsfluss werden von den Mitarbeitenden auch als wichtige Merkmale der Qualität des Angebots verstanden. Dadurch, dass alle gut informiert sind wird auch ein fachlicher Austausch einfacher: *„Wenn an unserem Standort ein Kind aus irgendeinem Grund Thema ist und man gewisse Massnahmen oder Rücksichtnahme ergreifen muss, dann wird das im Team an dieser Schul-*



sitzung kommuniziert und dann sind alle darüber informiert. Das Ziel ist, dass sich das im pädagogischen Handeln entsprechend auch auswirkt und das ist die Qualität unseres Standorts“ (SL\_111).

Des Weiteren spielen in der Tagesschule A die Leitungspersonen eine wichtige Rolle. Sie sehen es als ihre Aufgabe, die Kooperation anzustossen und zu fördern. Laut den Aussagen der Mitarbeitenden müssen die Leitungspersonen hinhören und -schauen, flexibel und offen sein. Wie schon angesprochen, muss jedoch auch die Beziehung zwischen den beiden Akteuren stimmen: „Also wie die Schulleitung [SL] zu[m] Tagesschul[angebot] steht, ob sie das überhaupt will, steht sie dahinter und vermittelt sie das auch so an die Kollegen, also im Kollegium, gibt sie Vertrauen in [das Tagesschulangebot] oder in den Betriebsleiter der Tagesschule [TSL]“ (TSL\_112).

Auch in der Zusammenarbeit zwischen den Tagesschulangeboten und den **Eltern** spielt Vertrauen eine grundlegende Rolle: „Als wir hier im 2009 angefangen haben, gab es noch keine Tagesbetreuung. Es ist ein kleines Dorf, ich denke das wurde hinterfragt, ob es das hier oben wirklich braucht. Dann natürlich auch Stimmen, wie man sie halt so kennt, dass die Mutter nicht arbeiten gehen dürfte wie man es halt so kennt. Wir haben ganz klein mit 10 Kindern begonnen und sind jetzt bei 30 Kindern, die jetzt zu uns kommen. Ich denke das ist auch eine Art von Vertrauen. Es gehen hier mit Kindergarten 74 Kinder in die Schule und davon sind 29, 30 Kinder bei uns, also gut ein Drittel. Das zeigt mir doch auch, dass wir gute Arbeit machen und sich das auch herumspricht auch bei den Eltern, die die Kinder auch schon bei uns haben. Das Vertrauen ist da und sie schätzen es“ (Mutter1\_110).

Als weitere Gelingensbedingung für die Zusammenarbeit mit den Eltern wird ausserdem die Kommunikation genannt: „Auch möglichst früh schriftliche Benachrichtigungen. Da ist man als Eltern schon dankbar, wenn das möglichst früh stattfindet, wenn es zum Beispiel um ein Adventssingen oder die Fasnacht geht. Dass man möglichst früh auch die Eckdaten hat und sich Freiraum dafür schaffen kann. Das finde ich ganz wichtig“ (Mutter1\_110).

### **Zukünftige Entwicklungen**

Bezüglich zukünftiger Entwicklungen ist man der Gestaltung von Beziehungen mit ausserschulischen Anbietern nicht abgeneigt: „Man ist sicher offen für so etwas also ich habe mir noch nie darüber Gedanken gemacht, aber die Idee ist eigentlich noch gut. Ich denke man wäre sicher für so etwas“ (2MB\_IS\_110). Dabei wird auch zu bedenken sein, dass mit einem verstärkten Ausbau des Tagesschulangebots und dem geplanten Einbezug der fünften und sechsten Klassen, möglicherweise auch die Nachfrage für ein vielfältiges Angebot steigen könnte. Diesbezüglich könnte man sich vorstellen, durch eine Kooperation mit ausserschulischen Akteuren gemeinsam ein Angebot zu erstellen.

Im Hinblick auf die Kooperationspraxis betont eine Mutter, dass eine stärkere Vernetzung der verschiedenen Akteure sinnvoll wäre: „Was man sicherlich machen können ist sicherlich den Austausch, den Kreis zu schliessen zwischen Eltern, Tagesschule und Lehrperson, dass es nicht mehr als verschiedene (Bereiche)... ja dass es nicht zu sehr getrennt wird, sondern dass das Kind im Mittelpunkt gesehen wird“ (Mutter3\_110).

Die TSL betont schliesslich, dass es auch wichtig sei, das Leitbild oder Konzept der Tagesschulangebote weiterhin in Zusammenarbeit mit allen Beteiligten auszuarbeiten: „Da merke ich schon, ich war bei dieser Ausarbeitung auch dabei, dass die Tagebetreuung noch nicht in allen Köpfen ist und ich sie (druf lüpfte) darauf anstossen muss, wir sind dann auch noch da... [...] Aber das sind so Dinge, die sich noch in den Köpfen der Leute verankern müssen“ (TSL\_112). Abschliessend betont die SL, dass es wichtig sei, eine kantonal einheitliche Bezeichnung für die Tagesstrukturen zu finden, damit sich die Tagesschule als Gesamtheit von Unterricht und Betreuung versteht und dies so auch nach innen und aussen kommuniziert: „Auch wenn bei uns im Kanton die Wortfindung noch nicht ganz klar ist wie auch an anderen Orten. Aber für mich war es wichtig, diese Wörter korrekt zu verwenden, weil das für mich eine Auswirkung auf die Zusammenarbeit hat und auf das Verständnis“ (SL\_111).

### **Fazit**

In der Tagesschule A gibt es einen engen Kontakt zwischen den Leitungspersonen, sie tauschen sich häufig über verschiedene Themenbereiche aus. Auch zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal herrscht ein reger Austausch. Dabei sind sowohl informelle und sponta-

ne Kontakte als auch institutionalisierte Gefässe, zum Beispiel gemeinsame Weiterbildungen oder der Austausch über die TSL, die an den Schulsitzungen teilnimmt, gleichermassen wichtig. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass in der Tagesschule A eine gute, positive gemeinsame Kultur besteht und dass die Beteiligten vom Nutzen des Austausches überzeugt sind. Dabei spielen Flexibilität und Spontaneität im Austausch eine wichtige Rolle. Eine weitere Erkenntnis, die sich in der Tagesschule A manifestiert ist, dass diese Kultur weder einfach so entsteht, noch klar strukturiert aufgebaut werden kann. So sind zum Beispiel die Kontakte bezüglich der Hausaufgaben, die Aufteilung der Aufgaben („Ämtli“) oder der Informationsaustausch anhand von Zetteln, Elternheftlein und Weiterbildungstagen in der Tagesschule A selbstverständlich. Bei der Entwicklung dieser gemeinsamen Kultur wirken Schnittstellen, Begegnungen Kooperationsgelegenheiten sehr förderlich, so können Beziehungen aufgebaut werden. Schliesslich ist es zentral, dass die Rolle, die das Tagesschulangebot und die dort beschäftigten Mitarbeitende in der gesamten Tagesschule spielen für eine gute Kooperation auf Augenhöhe wichtig ist.

## **Tageschule B**

### ***Strukturelle Merkmale der Tagesschule***

Die Tagesschule B befindet sich auf städtischem Gebiet in einem Quartier mit einem sehr hohen Anteil von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund und Familien mit eher tiefem sozio-ökonomischen Status. Aus dem Strukturfragebogen können wir entnehmen, dass 87% der Schülerinnen und Schüler eine andere Muttersprache als Deutsch und lediglich 26% der Schüler Schweizer Staatsbürger sind. Diese Quartiersschule ist mit 192 Schülern eher klein, wovon 24% die Tagesschulangebote besuchen.

Laut der Aussage des Schulleiters der Tagesschule (SL) bietet die Tagesschule B seit 2007 ein Tagesschulangebot an. Dieses befindet sich ausserhalb des Schulareals im Quartier, unweit von der Schule entfernt. Theoretisch gehören die Tagesschulangebote zwar zur Tagesschule, die Trägerschaft des Tagesschulangebots ist jedoch eine private religiöse Stiftung. Ein Leistungsvertrag regelt das Verhältnis von Tagesschule und den Tagesschulangeboten und bestimmt ein Mindestangebot. Der Dokumentenanalyse lässt sich ausserdem entnehmen, dass die Leitung der Tagesschulangebote (TSL), die Mittagsverpflegung und ein Nachmittagsangebot von 14 bis 18 Uhr an allen Nachmittagen garantieren muss. Die Eltern können diese Angebote frei wählen. Während der Angebotszeit werden Hausaufgaben gemacht, zudem gibt es musische und sportliche Aktivitäten (vgl. Abbildung 16).

Aus dem Strukturfragebogen ist erkennbar, dass 95% der Kinder und Jugendlichen, die ein Tagesschulangebot besuchen nicht Schweizer Staatsbürger sind und ungefähr ein Drittel aufgrund einer Gefährdungsmeldung in die Tagesschulangebote geschickt wird. Die TSL betont, dass die Kinder und Jugendlichen vorwiegend aus sozial belasteten Familien stammen, weshalb die Aufgabenhilfe ein Schwerpunkt des Angebots ist: *„Die werden dann zu uns geschickt, um zu stabilisieren und unterstützen und fördern. Also wir haben Kinder, die kommen, um Deutsch zu lernen, weil sie fast kein Deutsch sprechen, wenn sie in die Schule kommen und um sich zu sozialisieren, die grosse Mühe haben, sich in einer Gruppe zu bewegen“* (TSL\_122). Von der Tagesschule wird jeden Morgen um 7 Uhr ein Frühhort angeboten, wo die Kinder und Jugendlichen frühstücken können. Die ausserschulischen Angebote sind freiwillige Freizeitangebote, die entweder von einer Stiftung oder von den öffentlichen Behörden organisiert und finanziert werden. Sie verhandeln hauptsächlich mit der SL sowie mit der zuständigen schulischen Koordinatorin der Angebote.

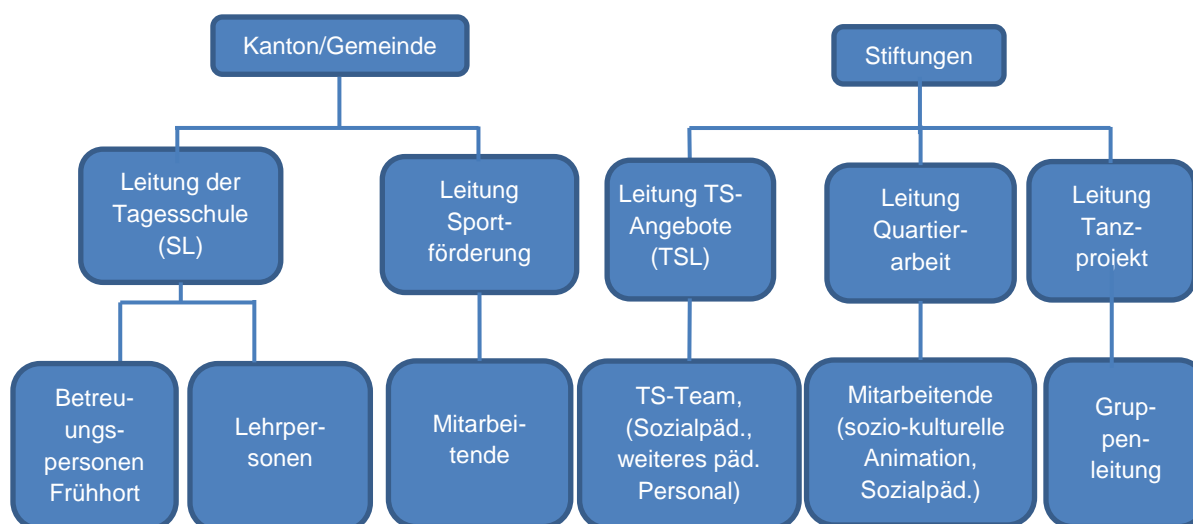


Abbildung 16: Organigramm der Tagesschule B

### **Konzeptionelle Bedingungen/Verankerung**

In der Tagesschule B führten einerseits die politischen Rahmenbedingungen und gesetzliche Vorgaben, aber auch der Wunsch, die Bildungschancen der Kinder und Jugendlichen zu verbessern bzw. der soziale Bedarf im Quartier dazu, dass das Mittagstisch- und Hausaufgabenangebot 2007 zu einem Tagesschulangebot erweitert wurde.

Aus dem Strukturfragebogen, der Dokumentenanalyse und den Aussagen aus den Interviews lässt sich entnehmen, dass es in der Tagesschule verschiedene Dokumente, ein Leitbild, ein Schulkonzept und ein Schulprogramm gibt, in denen die schulischen Schwerpunkte und Richtlinien festgehalten sind. Das Leitbild enthält vor allem pädagogische Leitsätze, die im schulischen Alltag berücksichtigt werden sollen, die Ausrichtung des Unterrichts oder die pädagogische Haltung der Mitarbeitenden prägen – wie zum Beispiel Toleranz und Integration. Etwas konkreter formuliert werden die pädagogischen Ziele im Schulkonzept, hier gibt es zum Beispiel den Schwerpunkt Sprachförderung, der im Moment im Zentrum steht. Das Schulprogramm wird im Sinne einer Jahresplanung den Eltern abgegeben und enthält organisatorische Schwerpunkte, Informationen und Adressen. Ausserdem gibt es einen Überblick über das Angebot der Tagesschule sowie Freizeitangebote des Quartiers und die entsprechenden Ansprechpersonen. Neben den pädagogischen und organisatorischen Schwerpunkten, arbeitet man in der Tagesschule B auch am Qualitätsmanagement d.h. es wurden auch schon Befragungen und Evaluationen durchgeführt.

Laut der TSL sind die organisatorischen Informationen zu den Tagesschulangeboten im Schulprogramm festgehalten. Im Schulkonzept und im Leitbild werden die Tagesschulangebote nicht erwähnt, da diese beiden Papiere vor 2007 erarbeitet worden sind. In den Tagesschulangeboten hingegen gibt es zum Zeitpunkt der Erhebung keine schriftlichen Richtlinien, die Abmachungen und Regeln sind lediglich implizit, werden aber von der TSL mündlich klar kommuniziert. Ein Konzept für die Tagesschulangebote befand sich zum Erhebungszeitpunkt in der Ausarbeitung. Die Zusammenarbeit zwischen Angebot und Unterricht wird aber massgeblich durch einen Leistungsvertrag zwischen dem Träger der Tagesschulangebote und der Tagesschule bestimmt. Dort werden die Aufgaben klar zugeteilt, strukturelle und pädagogische Rahmenbedingungen festgelegt. An der Ausarbeitung der Richtlinien der ausserunterrichtlichen Angebote waren hauptsächlich die SL und die TSL beteiligt, ausserdem auch die Mitarbeitenden des Tagesschulangebots.

Laut Aussage der Interviewpartner ist in Bezug auf die Zusammenarbeit in den schulischen Dokumenten nur sehr wenig festgelegt. Zusammenarbeit ist hingegen ein wichtiger Punkt im Schulleitbild, dies betrifft aber nicht unbedingt die Zusammenarbeit mit den Tagesschulangeboten, sondern zwischen den Lehrpersonen. Die Dokumentenanalyse des Leistungsvertrages hat jedoch ergeben, dass die Pflichten des Austausches mit den Lehrpersonen und der SL und die Teilnahme an schulischen Anlässen zu den Leistungen der Tagesschulangebote gehören. Im Gegenzug ist auch die SL für eine

gute Vernetzung mit den TS-Angeboten verantwortlich. Weder die SL, noch die TSL nannten jedoch diese ausdrücklichen Richtlinien zur Kooperation im Interview und empfanden die Zusammenarbeit zwischen der Tagesschule und den Tagesschulangeboten eher als gewachsen und als „*Goodwill*“ (TSL\_122).

Das Angebot der ausserschulischen Anbieter wird im Schulprogramm kommuniziert, jedoch bestehen keine klaren Richtlinien für die Zusammenarbeit. Laut der SL verfügen die Angebote über ein eigenes Konzept, das in Absprache mit der Tagesschule erstellt wurde. Trotzdem sind diese Angebote finanziell autonom und konzeptuell nicht sehr stark mit der Tagesschule verwoben.

### **Kooperationspraxis**

Laut der SL sind Kooperation und Zusammenarbeit in der Tagesschule B sehr wichtig im Alltag; „*das A und O vom ganzen Betrieb*“ (SL\_121). Damit meint die SL, dass der grundsätzliche Wille, sich auszutauschen und die Kompetenz aufeinander zuzugehen in der Tagesschule B vorhanden ist. Im Bereich des Unterrichts gibt es unterschiedliche Formen und Gefässe für den Austausch, zum Beispiel Stufenteams oder pädagogische Teams, womit die Lehrpersonen nicht mehr nur Einzelkämpfer ihrer Klasse zu sehen sind, sondern sich vernetzen und austauschen.

Der innerschulische Austausch zwischen der Tagesschule und den TS-Angeboten besteht zwar rege, jedoch meistens informell, individuell und situationsbezogen: „*Es ist einfach ein reger Austausch hier. Aber da ist alles im Fluss, ich bin regelmässig im Schulhaus drüben, schaue, dass ich in der Pause vorbei gehe, dass man die Lehrpersonen ansprechen kann und dann merkt man auch, ob es nötig ist, dann macht man einen Termin ab...*“ (TSL\_122). Für den Austausch zwischen den Lehrpersonen und dem TS-Team gibt es keine institutionalisierten Gefässe. Wenn bei Kindern und Jugendlichen sprachliche, schulische oder soziale Schwierigkeiten bestehen, arbeitet das TS-Personal gezielt mit einzelnen Lehrpersonen zusammen um für die entsprechenden Kinder und Jugendlichen eine angemessene Aufgabenbetreuung gewährleisten zu können. So kann es zum Beispiel sein, dass Mitarbeitende der TS-Angebote auch an Elterngesprächen oder bei Verhandlungen mit den Sozialdiensten anwesend sind. Ausserdem gibt es noch ein Heft, in das die Lehrpersonen und auch das Personal der Tagesschulangebote Aufgaben und Bemerkungen schreiben und so miteinander kommunizieren können. Schliesslich nimmt das TS-Team auch am Kollegiumstag und an den Weiterbildungstagen (dem Drei-Tage-Block) teil. Auf der Leitungsebene sind die Schulkonferenzen ein wichtiges Gefäss zur Zusammenarbeit, wo die TSL dabei ist und ihre Anliegen auch vorbringen kann: „*Und die wöchentlichen Sitzungen, die wir zwei haben - eben Donnerstagnachmittag, ist unser Sitzungsnachmittag, den haben wir uns selber vorgegeben. Weil wir denken, dass es wirklich wichtig ist, dass die [Tagesschulangebote] wissen, was im Schulhaus läuft oder was weiter... wo man hinschauen muss und umgekehrt natürlich auch*“ (TSL\_122). Die Zusammenarbeit mit der Tagesschule ist strukturell gewachsen und auf der Personalebene arbeiten die Lehrpersonen und das TS-Personal häufig in problematischen Situationen zusammen. Auf Leitungsebene ist die Zusammenarbeit stärker strukturiert und institutionalisiert.

Der Austausch mit den ausserschulischen Anbietern findet in der Tagesschule B einerseits über die SL und andererseits über eine Lehrperson statt, welche die Zusammenarbeit zwischen den Angeboten und der Tagesschule koordiniert. Die Sportförderung, das Tanzprojekt und der Quartiertreff sind für den SL „*Fertigprodukte, die ich beanspruche*“ (SL\_121) und die Tagesschule hat weder mit Anstellungs-, noch Finanzierungsfragen etwas zu tun. Die Sportförderung und das Tanzprojekt sind vor allem bei der Anmeldung und dem Informationsaustausch auf die Koordinatorin angewiesen. Die Tagesschule konnte bei den Behörden Bedarf an Freizeitangeboten anmelden, worauf diese Anbieter der SL ein Konzept vorlegten.

Die ausserschulischen Angebote sind unabhängig von der Tagesschule, nutzen aber teilweise Räume wie zum Beispiel die Turnhalle: „*sie brauchen unsere Kinder und auch unsere Infrastruktur*“ (SL\_121). Auch der Quartiertreff kooperiert fast ausschliesslich mit der SL. Zwischen den TS-Angeboten und den ausserschulischen Akteuren findet praktisch keine Zusammenarbeit statt. Die Kinder und Jugendlichen werden zwar teilweise vom TS-Personal in das entsprechende Angebot geschickt, da die Angebote parallel stattfinden. Die beiden Akteure tauschen sich jedoch nicht aus. Auch im Quartiersprojekt besteht keine konkrete Zusammenarbeit mit den Tagesschulangeboten, diese beiden Akteure kennen

sich jedoch besser, da die TSL die Angebote und Infrastruktur des Quartiers auch nutzt wie zum Beispiel der Spielplatz.

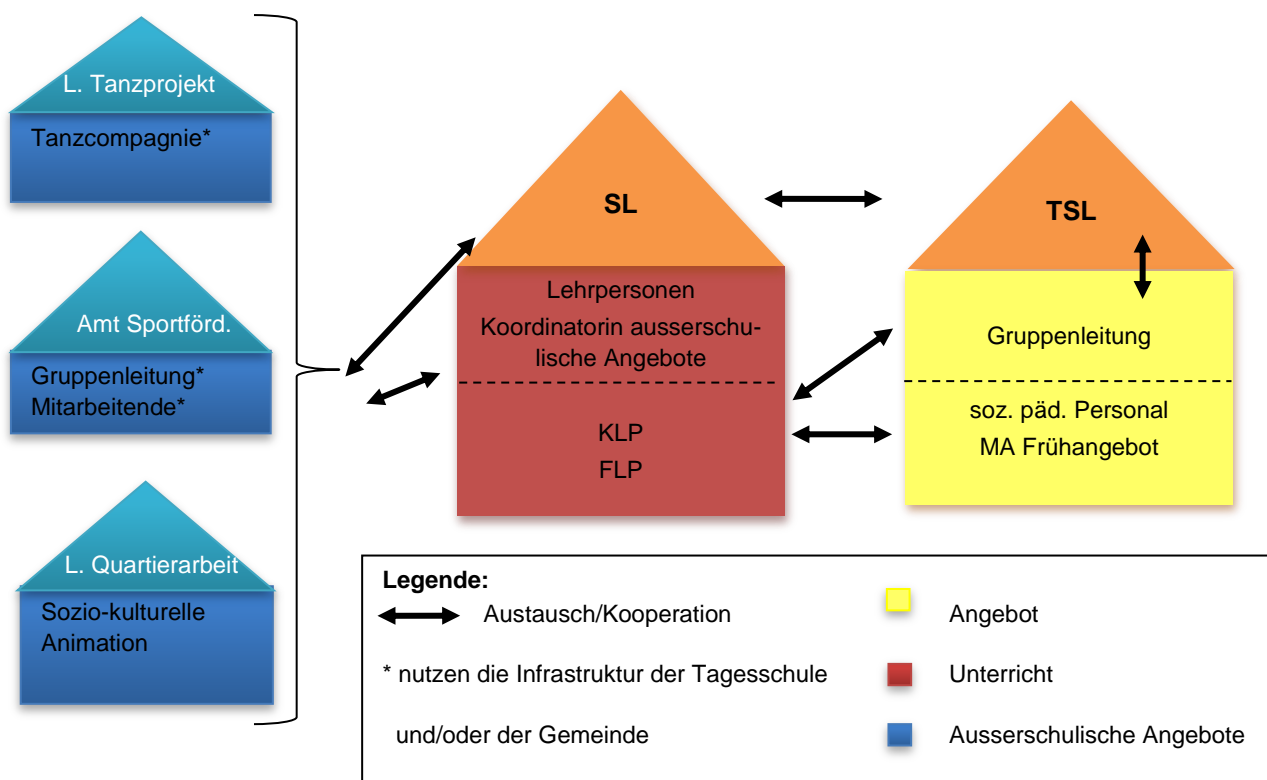


Abbildung 17: Kooperationsmodell der Tagesschule B

### Gelingsbedingungen der Zusammenarbeit

Im Folgenden werden lediglich Gelingsbedingungen dargestellt, die in den Interviews und der Gruppendiskussion ohne Nachfragen genannt wurden. In den verschiedenen Abschnitten wird zwischen den unterschiedlichen Akteuren (inerschulisch/ausserschulisch/Eltern) unterschieden.

#### Rahmenbedingungen

Die TSL empfindet es als sehr wichtig, dass sie und auch die anderen Mitarbeitenden der TS-Angebote an die Kollegiumstage und die schulinternen Weiterbildungen eingeladen werden. So entstehen neue Schnittstellen und neue Bekanntschaften, die dann im Alltag ausgebaut werden können: „Das ist sehr gut; seit wir TS-Angebote sind, können wir am Kollegiumstag teilnehmen. Da haben wir dann auch geschlossen. Früher hatten wir geöffnet und alle Kinder gehütet, während alle Lehrpersonen auf einem Ausflug sind. Jetzt machen wir auch zu und gehen mit auf den Lehrerbildungstag und da gibt es auch einen Haufen informellen Austausch“ (TSL\_122). Auch eine Lehrperson, die gleichzeitig den Frühhort leitet nennt die Weiterbildung als wichtiges Gefäss für die Zusammenarbeit.

Die SL betont ausserdem, dass in der Tagesschule ein Interesse vorhanden ist, den Kindern und Jugendlichen ein möglichst gutes und abwechslungsreiches Angebot zu bieten und dass eine Öffnung zum Quartier hin erwünscht ist.

Neben den gemeinsamen Weiterbildungen gibt es in der Tagesschule B vor allem einen regen informellen Austausch. Eine Lehrperson und eine Mitarbeiterin der TS-Angebote empfinden es als positiv, dass man sich bei Bedarf bezüglich einzelner Kinder und Jugendlichen immer austauschen kann: „Und wir können Kontakt aufnehmen, wenn etwas ist oder wenn wir merken: Das Kind braucht jetzt bei den Hausaufgaben Unterstützung oder so, das klappt dann eigentlich immer sehr gut“ (1LP/AQ\_IS\_120). Das regelmässige institutionalisierte Gefäss in Form einer Schulkonferenz ist aber auch ein wichtiger Ort, wo Informationen weitergegeben werden können: „Ich habe regelmässig eine Sitzung mit dem SL, einmal in der Woche, in der wir austauschen können. Dann gibt es die Schul-

hauskonferenz, einmal im Monat, da bin ich einfach dabei, bringe Anliegen von unserer Seite hinein, höre, was im Schulhaus gerade läuft und bringe das wieder zurück in das Team hier“ (TSL\_122). Ein positives Signal für die Zusammenarbeit ist auch die Einladung des TS-Teams an Elterngespräche oder die gegenseitige Information durch das Pendelheft.

Ein weiterer Schwerpunkt für eine gelingende Zusammenarbeit sind auch die räumlichen Ressourcen. So hat zum Beispiel die Person, die den Frühhort in der Tagesschule leitet automatisch mehr Kontakt mit den TS-Angeboten. Eine Sozialpädagogin aus den TS-Angeboten betont ausserdem, dass sich „auch die Offenheit von den Räumlichkeiten her, also dass wir auch einmal den Werkraum benützen dürfen oder die Turnhalle [...]“ (1SP\_IS/ST\_120) positiv auf die Kooperation auswirkt.

Eine Gelingensbedingung für die Zusammenarbeit mit den **ausserschulischen Akteuren** ist der soziale Bedarf nach schulisch organisierten Freizeitangeboten im Quartier: „deshalb ist es im Interesse der Tagesschule, dass man auch etwas anbietet. Also einerseits, um den Kinder etwas sinnvolles, etwas kontrolliertes anzubieten, andererseits kommt das dann wieder der Tagesschule zu Gute, wenn sie bessere Leistungen erbringen“ (SL\_121). Da die ausserschulischen Anbieter nur vereinzelt an der Schulkonferenz teilnehmen, sind die informellen Kontakte umso wichtiger. Zum Beispiel essen einige Lehrpersonen im Quartiertreff zu Mittag, oder es gibt jährliche Aufführungen des Tanzprojektes, wo alle eingeladen sind. Über die Person, die die ausserschulischen Angebote koordiniert gibt es auch immer wieder einen etwas formaleren Kontakt und diese Schnittstelle konnte es auch ermöglichen, dass die ausserschulischen Anbieter ihre Angebote in der Konferenz oder in den Klassen vorstellen konnten. Wie auch schon im innerschulischen Bereich, ist auch in der Zusammenarbeit mit den ausserschulischen die räumliche Nähe positiv für die Zusammenarbeit. Ausserdem ist es für die ausserschulischen Projekte auch wichtig, wenn die Anmeldung über die Tagesschule läuft, da sie so besser koordiniert werden kann – und sich die Projekte in den Klassen oder in der Schulkonferenz vorstellen können.

Für die Zusammenarbeit in Bezug auf die **Eltern** und dem pädagogisch tätigen Personal der TS-Angebote gibt es kein institutionalisiertes Gefäss. Die TSL-Leiterin erklärt, weshalb hier der individuelle Austausch besonders wichtig ist: „Es gibt auch bei den Kindern Phasen, in denen es wirklich brennt, wo es ganz harzig geht und dann gibt es wieder Zeiten, in denen es läuft, in denen es gut geht und dann hat man wieder etwas weniger voneinander. Es ist bei jedem Kind anders, wir haben Kinder, die auch bei denen die SPD drinnen ist, wo es Elterngespräche gibt, noch mit Familienberatung und allem, da sind wir manchmal auch dabei. Aber da gibt es auch keine Regel, wir sind nicht jedes Mal dabei. Einfach dort, wo es Sinn macht. Manchmal mit der Schulsozialarbeit zusammen... Es ist einfach ein reger Austausch hier. Aber da ist alles im Fluss, ich bin regelmässig im Schulhaus drüben, schaue, dass ich in der Pause vorbei gehe, dass man die Lehrpersonen ansprechen kann und dann merkt man auch, ob es nötig ist, dann macht man einen Termin ab... Oder eben, Kinder, die bei uns sind oder wenn man Abmachungen mit den Eltern hat, dass es so und so viel Mals da sein muss oder die Schule wünscht, dass es die Aufgaben nur noch hier macht, weil die Mutter es zu Hause durcheinander bringt. Wir sind auch bei den Elterngesprächen dabei. Es ist von Kind zu Kind anders“ (TSL/ST\_122). Zusätzlich zu den Elterngesprächen ist die Tagesschule momentan auch daran einen Elternrat aufzubauen. Die an der Diskussion teilnehmende Mutter, ist überzeugt davon, dass dieser für die Zusammenarbeit förderlich sein wird: „Die Schule kann nicht separat, allein stehen und ohne Eltern. Eltern stärken die Schule“ (Mutter 1\_120).

Ein weitere positive Rahmenbedingung ist, sowohl aus Sicht der Eltern als auch der Lehrperson, dass sie jederzeit – auch unangemeldet – einen Unterrichtsbesuch abstatten dürfen. Dies ist eine ideale Gelegenheit um neben den halbjährlich stattfindenden Elterngesprächen einen persönlichen Kontakt knüpfen zu können. Von den Eltern auch sehr geschätzt und rege benutzt werden die ausserschulischen Angebote, die vom Kanton angeboten werden.

#### Merkmale des Teams

Die berufliche Nähe und die Kooperationsfähigkeit sind zwei Faktoren, die die Zusammenarbeit im innerschulischen Team positiv beeinflussen. Bezüglich der Hausaufgabenbetreuung ist es aus Sicht der SL auch wichtig, dass das TS-Team einen klaren Auftrag hat und nicht die Funktion einer Lehrperson übernehmen muss: „Ich kann ja nicht von jemandem verlangen, die z.B. Kleinkindererzieherin ist, dass sie mit den Kindern und den Hausaufgaben pädagogisch super arbeitet. Also sie bringt ge-

wisse Voraussetzungen gar nicht mit. Dann liegt es an uns, wieder mal hin zu gehen und zu sagen, dass auch wir einen Schritt zurück treten müssen, wir können ja nicht alles von denen verlangen“ (SL\_121). Deshalb ist es wichtig, die Rollen und Zuständigkeiten zwischen dem Tagesschulpersonal und den Lehrpersonen zu klären.

In Bezug auf die **Elternzusammenarbeit** freut es die Mitarbeitenden der TS-Angebote, wenn bei Elternabenden an sie gedacht wird: „Ich habe schon erlebt, dass ich von einer Lehrperson zum Elternabend eingeladen wurde. Ja, das finde ich auch sehr positiv, also klar auch von einer Lehrperson als Nicht-Eltern zum Elternabend eingeladen zu sein und daher auch die Eltern kennen zu lernen. Weil sie in der Tagesschule doch weniger präsent sind. Viele Kinder kommen und gehen alleine“ (1GL\_IS/ST\_120).

#### Zwischenmenschliche Prozesse

Die Mitarbeitenden der TS-Angebote werten es als positiv, dass sie die privaten Telefonnummern der Lehrpersonen erhalten und somit bei Bedarf persönlich Kontakt aufnehmen können. Es ist auch eine wichtige Grundlage der Zusammenarbeit, dass sich die Personen überhaupt kennen. Ausserdem gelingt die individuelle Zusammenarbeit zwischen den innerschulischen Mitarbeitenden auch gut, weil sie eine gemeinsame Kultur verfolgen: „Wir sind auch Teil dann, was wir als sehr positiv empfinden, von Weiterbildungsangeboten oder so. Wo wir dann auch teilhaben können“ (1LP/FH\_IS\_120).

Stark betont wird in der Tagesschule B zudem einerseits die Offenheit gegenüber neuen Anforderungen und Angeboten, andererseits die Offenheit im schulischen Alltag. Mit der Offenheit geht einher, „zusammenarbeiten zu wollen oder einfach mehr vernetzen und den Sinn darin sehen“ (1LP/AQ\_IS\_120) zu können, aber auch mit einander offen und transparent zu kommunizieren: „Für mich ist am wichtigsten die Kommunikation. Dass die Leute die Offenheit haben, das Gute anzusprechen, aber auch die Schwierigkeiten anzusprechen. Das ist eine Gelingensbedingung. Die andere Gelingensbedingung ist sicher die Offenheit von jedem einzelnen, ich sage mal, einander auf die Finger schauen, aber auch beim anderen Mal schauen wie sie das machen. Auch offen zu sein, zu akzeptieren, dass andere es anders machen. Also, dass andere halt anders pädagogisch vorgehen, obwohl sie im gleichen Team arbeiten und das nicht zu kritisieren, ohne zu kritisieren“ (SL\_121).

Offenheit und Kommunikation beinhalten also sowohl einen guten Informationsfluss als auch die Akzeptanz und Wertschätzung der Arbeit der anderen. Ausserdem besteht schon zwischen den Lehrpersonen eine rege Zusammenbeitskultur und der Gedanke des Einzelkämpfertums ist nicht mehr so verbreitet.

Ein weiterer Grund, weshalb die Zusammenarbeit in der Tagesschule B auch so gut funktioniert, ist die Erkenntnis, dass alle pädagogischen Anbieter, die **ausserschulischen** und die innerschulischen eigentlich dasselbe Ziel verfolgen und auf einer gemeinsamen Grundlage aufbauen: „Und dann denke ich auch, das gemeinsame Ziel ist ja eigentlich für die Kinder etwas Sinnvolles zu bieten, sei das jetzt im Unterricht oder ausserhalb des Unterrichts. Und ich denke das ist wie die Grundvoraussetzung und wenn alle dasselbe Ziel haben und sich dessen auch bewusst, dann kann schon sehr viel entstehen“ (1QA\_AS\_120). Mehr noch als in der Zusammenarbeit mit den TS-Angeboten ist die Offenheit in der Kooperation mit ausserschulischen Akteuren ein zentrales Merkmal guter Zusammenarbeit: „Also für mich ist es ganz klar der Punkt der Offenheit, also dass man auch von der TS-Angebote her offen ist für so ein Angebot und auch umgekehrt“ (1QA\_AS\_120).

Auch was die Zusammenarbeit zwischen **Eltern** und den Mitarbeitenden der TS-Angeboten anbelangt wird der persönliche Kontakt als positiv empfunden, weil man dann spezifische Fragen direkt mit den betroffenen Personen besprechen könne. Dabei schätzen es die Eltern auch, dass sie informiert werden, wenn etwas „Konkretes“ (Mutter 2\_120) ist.

#### **Zukünftige Entwicklungen**

In der Tagesschule B besteht vor allem in der Zusammenarbeit mit den ausserschulischen Akteuren noch Verbesserungsbedarf. Eine Mitarbeiterin der TS-Angebote gibt beispielsweise zu bedenken, dass die Angebote besser aufeinander abgestimmt werden sollten: „Also für die TS-Angebote wäre noch ein Verbesserungspunkt, die jeweiligen Projekte zeitlich abzustimmen. Weil Sport ist jetzt um dreizehn Uhr. Unsere Kinder essen um halb Eins und müssen dann das Essen runterschlingen um

*dann in den Sport zu gehen. Und ich denke gerade für die Kinder in diesem Quartier ist es wichtig anzukommen, Ruhe zu finden und das erlebe ich manchmal als mühsam“ (1GL\_IS/ST\_120).* Nur so könnten die Kinder und Jugendlichen von der Vielfalt der verschiedenen Angebote profitieren. Auch von der Seite der ausserschulischen Anbieter besteht der Bedarf, sich mit der Tagesschule besser abzusprechen und vor allem gegenseitig das Angebot besser kennen zu lernen. Ausserdem ist man sich auch einig, dass es wichtig wäre, einen Überblick über die unterschiedlichen Angebote zu schaffen. Man könnte sich auch vorstellen, das Angebot auf einer Homepage zu publizieren, damit sich Lehrpersonen wie Eltern umfassend informieren können: *„das fände ich eigentlich wünschenswert damit die Lehrpersonen nicht überfordert sind mit irgendwelchen Input und einfach auf einen Blick sehen können: Das gibt es, ja“ (1QA\_AS\_120).*

Im Hinblick auf die Elternzusammenarbeit und dem sich im Aufbau befindenden Elternrats stehen unterschiedliche Vorhaben an. Die Eltern beabsichtigen in naher Zukunft ein Elternkaffee im Schulhaus einzurichten um einerseits den Austausch unter den Eltern selbst zu verbessern und andererseits um sich gegenseitig zu unterstützen indem man sich z.B. beim Übersetzen von Briefen hilft. Diese Idee wird von den Lehrpersonen sehr begrüsst, denn besonders in der Zusammenarbeit mit Eltern, welche sprachliche Schwierigkeiten haben, gibt es aus Sicht der Lehrpersonen noch Entwicklungspotenzial. Obwohl den Eltern in dieser Hinsicht die HSK-Lehrkräfte zur Verfügung stehen, wird davon wenig Gebrauch gemacht. Grundsätzlich stellen die Lehrpersonen fest, dass der Kontakt mit den Eltern über das Elternbüchlein oder per Telefon häufig dann stattfindet, wenn etwas nicht klappt. Für die Zukunft wünschen sie sich, dass der Kontakt vermehrt auch positiver Art ist: *„Es wäre auch schön, gerade jetzt bei uns, wir haben eigentlich manchmal angekündigte Tage der offenen Türe - jetzt in unserem Klassenteam – wo die Eltern kommen dürfen. Sie dürfen aber jederzeit kommen. Es ist auch schon eine Mischung zwischen: Ich weiss es sind ganz viele Eltern beide berufstätig, es lässt sich manchmal fast nicht unterbringen, wirklich noch einmal rein zu sitzen und trotzdem wäre es ein schöner Kontakt zum Anknüpfen“ (1LP/FH\_IS\_120).*

### **Fazit**

In der Tagesschule B funktioniert die Kooperation zwischen den verschiedenen Akteuren eigentlich schon gut. Für die SL sind vor allem Standortbestimmungen zentral, wo Schwierigkeiten und Probleme besprochen werden können. In der Zusammenarbeit spielen sehr unterschiedliche Aspekte eine Rolle und nicht alle Teams funktionieren gleich. Das Kooperationscredo der Tagesschule B ist aber, dass man versucht aufeinander einzugehen und die Zusammenarbeit bewusst zu gestalten. Persönliche Präferenzen oder Differenzen sollen zwar diskutiert und behandelt werden, sollen die Qualität der Zusammenarbeit aber nicht beeinträchtigen. Um eine allgemeine positive Stimmung gegenüber Kooperation zu erhalten und kultivieren sind Schlüsselpersonen wichtig, die sich dafür einsetzen. Für die Kooperation mit den ausserschulischen Akteuren spielt die Koordinationsperson eine sehr wichtige Rolle, dadurch entsteht ein wichtiger Kontakt zwischen der Schule und den ausserschulischen Akteuren. Das Bewusstsein, dass dieser Beitrag der ausserschulischen Akteure für die Tagesschule B einen Nutzen bringt, um dem sozialen Bedarf des Quartiers gerecht zu werden und den Kindern und Jugendlichen ein möglichst abwechslungsreiches Angebot bieten zu können, ist in der Tagesschule B präsent und trägt dazu bei, dass diese Beziehungen verstärkt gepflegt werden.



### 5.3.2 Tagesschulen des Kantons Bern

#### Tagesschule C

##### **Strukturelle Merkmale der Tagesschule**

Die Tagesschule C befindet sich in einem Stadtteil in dem nur sehr wenige Familien mit Migrationshintergrund wohnen. Dem Strukturfragebogen lässt sich entnehmen, dass 90% der Schülerinnen und Schüler die Schweizer Staatsbürgerschaft besitzen. Von den ungefähr 300 Lernenden nehmen 45% an den Tagesschulangeboten teil, wobei diese vorwiegend aus gut situierten Familien stammen. In den Tagesschulangeboten sind Kinder und Jugendliche, deren Eltern beide berufstätig oder alleinerziehend sind in stärkerem Anteil vertreten als es dem Anteil an der Gesamtzahl in der Schule entspricht.

In der Tagesschule C gibt es schon seit 1999 ein Tagesschulangebot. Der Dokumentenanalyse kann entnommen werden, dass an allen fünf Tagen der Woche ein Früh-, ein Mittags- und ein Nachmittagsangebot besteht. Laut dem Betreuungsplan nehmen die meisten Schülerinnen und Schüler an den Mittagsangeboten und an den späteren Nachmittagsangeboten, vor allem am Montag und am Donnerstag teil. Am Nachmittag werden die Hausaufgaben gemacht, es gibt nach Aussage der pädagogisch tätigen Personen auch verschiedenste sportliche und gestalterische Aktivitäten. Organisatorisch und hierarchisch ist die Leitung der Tagesschulangebote (TSL) der Leitung der Tagesschule (SL) unterstellt (vgl. Abbildung 18). Dies ist den Dokumenten der Gemeinde zu entnehmen. Die TSL ist auch Klassenlehrperson und wird zu 20% für die Tätigkeit der Leitung der Tagesschulangebote entschädigt. Eine konkrete Zusammenarbeit mit ausserschulischen Anbietern gibt es in der Tagesschule C nicht. Im Rahmen von sporadischen Ausflügen nutzen die Mitarbeitende der Tagesschulangebote jedoch auch die städtischen Institutionen und Infrastruktur. Ein weiteres ausserschulisches Angebot ist ein privater Mittagstisch, der von einer Mutter geleitet wird. Dort nehmen immer dieselben Schülerinnen und Schüler teil. Ausser einer allgemeinen Absprache mit den Leitungspersonen besteht keine konkrete Zusammenarbeit.

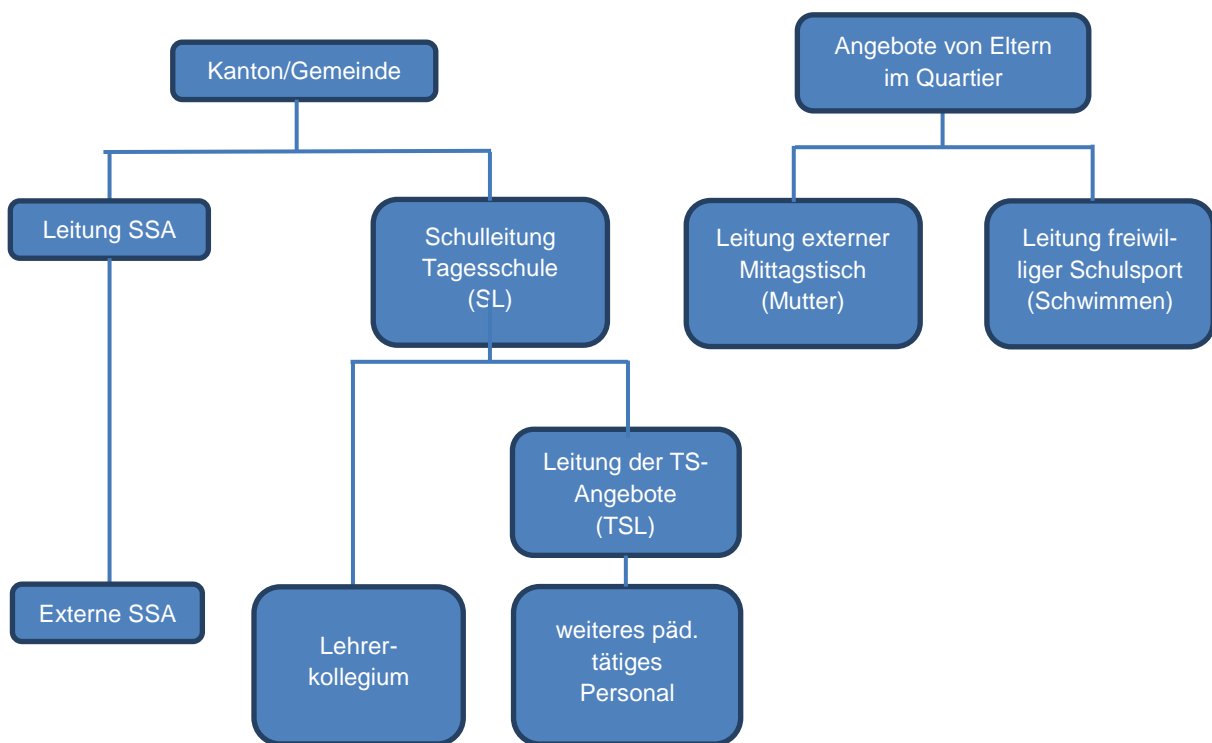


Abbildung 18: Organigramm der Tagesschule C

### **Konzeptionelle Bedingungen/Verankerung**

In der Tagesschule C bestehen auf der praktischen Ebene nur wenige schriftliche Dokumente, jedoch existieren vor allem für die Tagesschulangebote verschiedene Papiere auf der Ebene der Gemeinde. Aus dem Strukturfragebogen und den Aussagen des SL lässt sich entnehmen, dass für die gesamte Tagesschule ein Leitbild massgebend ist. In diesem „Wegweiser“ sind allgemeine Leitsätze festgehalten, die alle Mitarbeitenden der Tagesschule C in ihrem alltäglichen pädagogischen Handeln anleiten sollen. Jedes Jahr wird ein anderer „Mottosatz“ gewählt, der anschliessend verstärkte Aufmerksamkeit im schulischen Alltag erfährt: *„Wir haben einfach die Vorstellung, dass wir jedes Jahr einen anderen Fokus wählen, damit das Leitbild nicht einschläft und nicht ein Schubladen-Tiger wird“ (SL\_211)*. Dieses Leitbild ist auch grundlegend für die Arbeit in den Tagesschulangeboten und man hat versucht gemeinsame Schwerpunkte zu finden. Bezüglich Qualitätssicherung und Evaluation werden hauptsächlich implizite Regeln und Vorgaben befolgt wie zum Beispiel der gegenseitige Unterrichtsbesuch im Lehrerteam: *„Wir haben gewisse Sachen definiert, aber in der Regel nicht schriftlich, weil wir davon ausgehen, dass alle Leute im Kollegium bestrebt sind einen guten Job zu machen“ (SL\_211)*.

Gemäss Aussage der TSL gibt es für die Tagesschulangebote kein eigenes Leitbild oder Konzept. Wichtig sind hier vor allem die Dokumente der Gemeinde, die eine allgemeine Verordnung zu den organisatorischen Schwerpunkten und ein Qualitätskonzept beinhalten. Die Dokumentenanalyse zeigt, dass in diesen beiden Papieren sehr viel geregelt ist. Dort gehören Mindestangebot, Betreuungsschlüssel und Ausbildung des pädagogisch tätigen Personals dazu. Im Qualitätskonzept sind eher pädagogische Schwerpunkte des Angebots festgelegt. Dies beinhaltet auch ganz konkrete Leitsätze für die Gestaltung der Nachmittagsangebote oder der Hausaufgabenbetreuung sowie ein abwechslungsreiches Angebot. Ausserdem gibt es in der Tagesschule auch verschiedene Konzepte wie zum Beispiel ein Hygienekonzept oder die Regeln der TS-Angebote, die vor allem im Alltag Verwendung finden. Grundsätzlich gelten jedoch im Unterricht wie auch in den Angeboten dieselben Regeln und dieselbe Hausordnung.

Auch zum Thema Kooperation zwischen Unterricht und Angebot gibt es in der Tagesschule C nur wenige schriftliche Dokumente. Einige grundsätzliche Aussagen zur Zusammenarbeit sind im Leitbild festgehalten: *„Wir haben sehr wenig schriftlich auf geschrieben, wir machen sehr viel aus der Erfahrung und dem Moment heraus. Wir haben schon einiges Gemeinsames, aber einfach in den Köpfen drinnen und nicht auf dem Papier“ (SL\_211)*. Die Leitungspersonen nehmen die Umsetzung der Zusammenarbeit anhand des Leitbildes und der gemeinsamen Hausregeln als positiv wahr. Meist wird einfach situativ und nach Bedarf zusammengearbeitet.

Die Dokumentenanalyse der TS-Angebote hat ergeben, dass vor allem im Qualitätsleitfaden doch relativ viele Grundlagen der Zusammenarbeit festgehalten sind. Zum Beispiel heisst es da, dass alle TS-Angebote auf dem Schulareal stattfinden sollen und das TS-Team auch das Recht hat verschiedene Räume der Schule zu nutzen. Sie werden also als Teil der Tagesschule verstanden. Bezüglich des Lernens der Kinder und Jugendlichen soll ein gemeinsames, schriftliches Konzept oder Leitbild bestehen, das sowohl für die Tagesschule als auch für die TS-Angebote gilt. Verlangt wird auch ein regelmässiger Austausch mit den Lehrpersonen und den Mitarbeitenden der TS-Angebote. Unter anderem soll im Jahr mindestens ein Treffen zwischen den Lehrpersonen und dem TS-Team stattfinden. Schliesslich wird auch betont, dass regelmässige und institutionalisierte Kontakte mit den Mitarbeitenden des Quartiers bestehen sollten.

### **Kooperationspraxis**

In der Tagesschule C muss die Kooperation einerseits einen praktischen Nutzen im pädagogischen Alltag haben und andererseits auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet sein. Für die SL ist es entscheidend, *„dass die Kooperationsform zu den Leuten passt, die sie praktizieren, denn so bringt sie Nutzen. Ich werde also kaum jemanden zu einer Zusammenarbeit zwingen, wenn es nicht vom beruflichen Kontext aus wirklich nötig ist“ (SL\_211)*. Die Zusammenarbeit ist lediglich implizit vorgeschrieben und in der Tagesschule C vor allem strukturell gewachsen. Allgemein ist man jedoch mit der Art und Weise der Zusammenarbeit zufrieden: *„Ich verstehe unter Kooperation eine freie und vertrauensvolle Miteinander- und Zusammenarbeit. Und das ist auch das, was ich hier so erlebe“ (TSL\_212)*.

Im Alltag wird innerhalb der Tagesschule C vor allem nach Bedarf zusammengearbeitet. Laut der Aussage einer pädagogischen Mitarbeiterin der Tagesschulangebote findet die Kooperation hauptsächlich punktuell statt: *„Also wenn ich ein Problem habe, dann gehe ich zur Lehrperson, jetzt wenn es das Kind betrifft. Wenn ich etwas wissen muss, das mir einfach weiterhilft oder etwas auch einmal melden, das sehr auffällig ist“* (1MB\_IS\_210). Eine weitere wichtige Schnittstelle für die Zusammenarbeit ist, dass einige Lehrpersonen beim Mittagstisch mithelfen. Sie können dann dort gleichzeitig sich selber verpflegen und das TS-Personal entlasten: *„Ich bin der Gast, ich komme zum Mittagessen, aber ich helfe dafür über den Mittag, wo eigentlich der grösste Ansturm ist, einfach ohne Bezahlung aber dafür das Mittagessen“* (1LP\_IS\_210). Während des Schuljahres finden immer wieder Kontakte statt, zum Beispiel auch bezüglich der Hausaufgaben. Meistens sehen sich jedoch die Lehrpersonen nur, wenn es Schwierigkeiten mit einem Kind gibt: *„Aber wenn mit einem Kind etwas nicht gut ist, [...] dann gehen wir schon mit diesem Kind zum anderen Verursacher und nachher zu den Lehrpersonen“* (2MB\_IS\_210). Die Lehrperson und auch das weitere pädagogisch tätige Personal ist der Meinung, dass es nicht unbedingt Kooperation braucht, wenn alles gut läuft: *„Wenn jeder seinen Job macht, und seinen Job gut macht, so dass es einfach läuft, dass man gar nicht darüber reden muss, damit einfach geredet ist“* (1LP\_IS\_210).

Für die innerschulische Zusammenarbeit zwischen den LPs und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal gibt es keine institutionalisierten Gefässe: *„Wir haben aber nicht fixe Gefässe. Kontinuierlich heisst ja fortlaufend, immer während. Also wir machen das, solange es nötig ist und wenn es nötig ist, aber ohne Regeln. Die Notwendigkeit definiert“* (SL\_211).

Für das Lehrerkollegium und innerhalb des TS-Teams gibt es schon fixe Gefässe wie zum Beispiel die Stufenteams oder Arbeitsgruppen und die Sitzungen der Tagesschulangebote. Viele der Kontakte zwischen den LPs und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal finden jedoch informell statt. Man trifft sich in der Pause oder im Schulhaus. Von den institutionalisierten Gefässen, wie gemeinsamen Sitzungen oder Weiterbildungen, wird kaum Gebrauch gemacht. Die Schulleitungspersonen, das heisst die Tagesschulleitung, die Leitung der Tagesschulangebote und die Stufenleitungen tauschen sich in regelmässigen Sitzungen aus.

Mit ausserschulischen Anbietern findet eigentlich praktisch keine Zusammenarbeit statt, die Tagesschule C ist aber gut im Quartier vernetzt und es gibt verschiedene Angebote der Gemeinde, die das TS-Personal nutzt wie zum Beispiel die öffentlichen Spielplätze: *„Ich finde auch, das Quartier ist fast wie ein Dorf. Die Lehrpersonen wohnen zwar zu einem grossen Teil auswärts, aber untereinander funktioniert es dorfmässig und es sehr viele Helfer gibt, die mitmachen. Man kennt einander“* (2MB\_IS\_210). Die Schulsozialarbeit (SSA) ist in der Tagesschule C eigentlich ein ausserschulischer Anbieter, der aber innerhalb der Schule arbeitet. Mit der Leitung der SSA findet aber nicht direkt eine Kooperation statt. Im Quartier bieten einige Eltern auch noch im Sinne des freiwilligen Schulsports einen Schwimmunterricht an, den einige Kinder und Jugendliche, die in den Tagesschulangeboten angemeldet sind auch besuchen. Auch dieser Austausch wird aber in der Tagesschule C eigentlich nicht als Kooperation wahrgenommen.

Die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden in den TS-Angeboten und den Eltern beschränkt sich abgesehen von einem Informationsanlass zu Beginn des Schuljahres, auf Begegnungen am Ende des Tages mit Eltern, die ihre Kinder und Jugendlichen abholen: *„Also wenn die Kinder abgeholt werden, sehen wir die Eltern kurz, die einen bleiben länger, schwatzen gerade noch ein bisschen und die anderen reissen das Kind weg und adieu“* (2MB\_IS\_210). Daneben hat es sich laut einer pädagogischen Mitarbeiterin bewährt, dass die Eltern vorderhand dann kontaktiert werden, wenn etwas nicht gut läuft: *„Es gibt eigentlich nur Kontakte, wenn mit dem Kind es nicht läuft in der Norm. Dann geht man über die Eltern oder über die Tagesschulleitung nachher die Eltern. Oder wenn die Kinder abgeholt werden, sehr häufig fragen die Eltern: Ist es gut mit ihm gegangen? Dann sage ich immer: Es ist IMMER gut gegangen und wenn etwas nicht gut gehen würde, dann würden wir es dann schon sagen. (...) Und bei den anderen Kindern, die in die Schule gehen und Tagi und Schule und wir die Eltern nicht sehen, dann melden wir es der Lehrperson“* (2MB\_IS\_210).

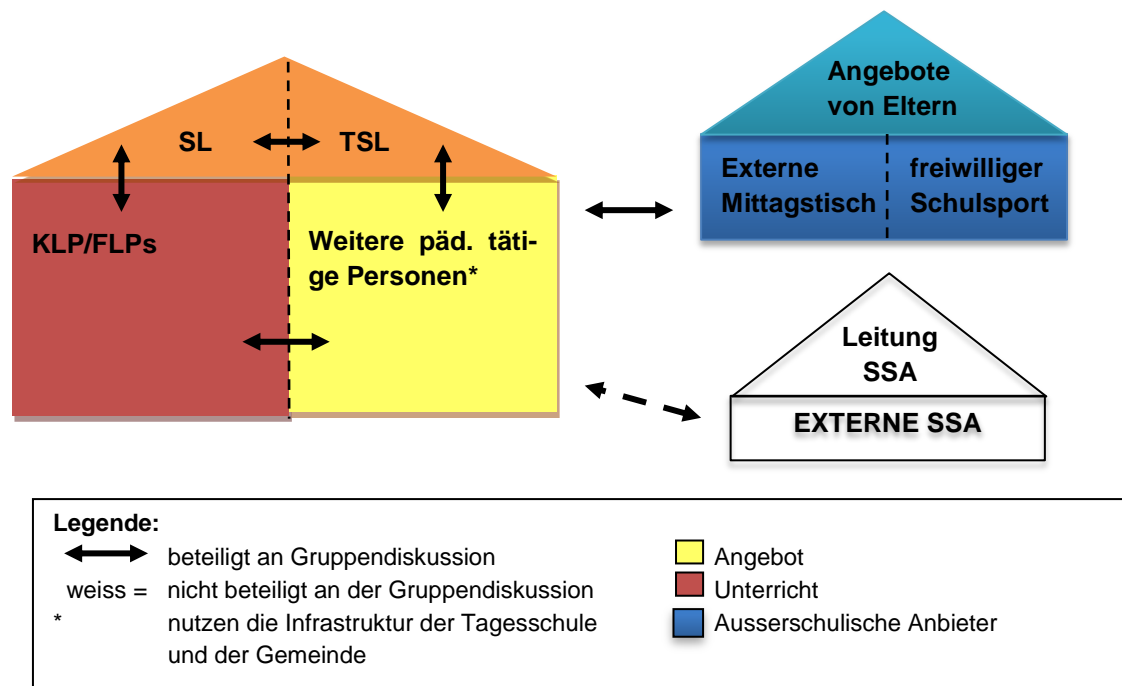


Abbildung 19: Kooperationsmodell der Tagesschule C

### Gelingsbedingungen der Zusammenarbeit

Im Folgenden werden lediglich diese Gelingsbedingungen dargestellt, die in den Interviews und der Gruppendiskussion ohne Nachfragen genannt wurden. In den verschiedenen Abschnitten wird zwischen den unterschiedlichen Akteuren (innerschulisch/ausserschulisch/Eltern) unterschieden.

#### Rahmenbedingungen

In der Tagesschule C ist die Zielklarheit für die Zusammenarbeit wichtig: „Es muss klar sein, was die Leute hier wollen und was wir von den Leuten wollen“ (SL\_211). Um diese gemeinsamen Ziele der gesamten Tagesschule herauszuarbeiten war „die Erarbeitung des Leitbildes sehr wichtig. Wir haben diskutiert, welche gemeinsamen Schwerpunkte wir haben. Also, ich denke die Diskussion war sehr wesentlich“ (TSL\_212). Für die Zusammenarbeit innerhalb der TS-Angebote bemerkte der TSL ausserdem, dass ein Einsatz- und Betreuungsplan die Zusammenarbeit erleichtert, da so klare Vorgaben geschaffen werden, wer wofür zuständig ist. Die weitere Zusammenarbeit „hat sich einfach so eingespielt und nicht mit Abläufen wie es genau sein muss“ (TSL\_212).

Neben den gemeinsamen Leitlinien ist es für die SL entscheidend, dass die Zusammenarbeit einen Nutzen hat. Die Zusammenarbeit im innerschulischen Team findet deshalb sporadisch nach Bedarf statt oder bei informellen Treffen.

Die räumlich-materielle Situation ist in der Tagesschule C sehr gut, da sich die Tagesschulangebote in demselben Haus befinden wie der Unterricht: „Also man muss ja dann nicht noch irgendwo hin, oder um die Ecke, oder etwas anderes. Also ja es ist doch trotzdem irgendwie ein Zusammen auch wenn man vielleicht manchmal gar nicht sieht, dass es ein Zusammen ist“ (1MB\_IS\_210). Ein weiterer Vorteil für die Zusammenarbeit sind genügend personelle Ressourcen, denn wenn es mehr Personen gibt, die mitarbeiten können, kann auch mehr Zusammenarbeit entstehen.

Eine der befragten **Mütter** ist überzeugt, dass der Elternrat eine vorteilhafte Rahmenbedingung für die Zusammenarbeit ist, „(...) weil man sich ja dort auch ein bisschen kennenlernt. Oder, das hat es ja früher nicht gegeben, also zu unserer Zeit. Und ich denke, wenn ich jetzt vergleiche wie das was als ich zur Schule ging. Also da sind die Eltern nie in die Schule ausser die Lehrperson hätte irgendetwas zu beklagen gehabt, sei es irgendwie disziplinarische Sachen oder so“ (Mutter1\_210).

Ein weiterer Aspekt weshalb der Elternrat als positiv erachtet wird, hängt mit den verschiedenen Arbeitsgruppen, die sich mit Themen wie Verkehrssicherheit oder Gesundheit befassen, zusammen:

„Wenn es um Aufklärung oder so geht, dann ist natürlich der Elternrat ein dankbares Gefäss, das ist schon so“ (Mutter 2\_210).

#### Merkmale des Teams

In der Tagesschule C sind die Zuständigkeiten der Lehrpersonen gut geklärt und sie suchen, wenn es notwendig ist auch den Kontakt zu den Mitarbeitenden der TS-Angebote: „Ja und die Lehrpersonen haben noch diese verschiedenen Jöbli. Die, welche die Bibliothek unter sich hat, kommt, wenn sie etwas hat zu uns. Die, die für die Turnhalle zuständig ist, wenn dort etwas mit dem Material, dann kommt sie auch“ (2MB\_IS\_210). Dies erleichtert einen effizienten Austausch zwischen den zuständigen Personen.

Die berufliche Nähe zwischen den Mitarbeitenden der Tagesschulangebote und den Lehrpersonen ist auch förderlich für die Zusammenarbeit: „weil ich die Kinder von der Tagesschule her kenne, kann ich viel einfacher (ringer) in eine Klasse, weil dann kenne ich den halben Bestand schon“ (2MB\_IS\_210). Als sehr positiv für eine gelingende Zusammenarbeit beschreibt eine Mitarbeiterin der TS-Angebote, dass Lehrpersonen auch bei den Mittagsangeboten beteiligt sind: „Das ist ein Vorteil, auch mit den Lehrpersonen zusammen ins Gespräch zu kommen, dass man nachher über einzelne Kinder sprechen kann“ (2MB\_IS\_210). Gleichzeitig ist es auch von Vorteil, dass einige der Personen, die in den Tagesschulangeboten tätig sind ebenfalls noch ein kleines Pensum unterrichten. So wird einfacher ein konkreter Kontakt zwischen den beiden Bereichen hergestellt: „Für mich ist es einfacher, weil ich eben auch ein bisschen Schule gebe, dann sehe ich diese Lehrpersonen auch“ (2MB\_IS\_210). Für die Zusammenarbeit der Leitungspersonen ist es ausserdem förderlich für den Austausch, dass die TSL gleichzeitig auch ein Pensum als Lehrerin innehat und sich dadurch auch in den Lehrerkonferenzen einbringen kann.

Aus der Sicht des SL ist auch in der Zusammenarbeit mit **ausserschulischen Akteuren** zentral, dass die Rollen und Zuständigkeiten geklärt sind. Dies nennt er als wichtige Gelingensbedingung für eine mögliche zukünftige Zusammenarbeit mit ausserschulischen Akteuren: „Es muss klar sein, was die Leute hier wollen und was wir von den Leuten wollen. Und eine Rollenklarheit muss da sein“ (SL\_211). Dazu gehört aber auch, dass man eine „Rollenaufklärung“ (SL\_211) macht, damit auch alle beteiligten Personen wissen, was ihre Aufgabe ist.

Laut einer TS-Mitarbeiterin scheint bei einigen **Eltern** der berufliche Hintergrund der pädagogisch tätigen Personen eine gewisse Rolle zu spielen. So stieg ihr Ansehen bei den Eltern, als diese erfuhren, dass sie zudem auch als Lehrerin arbeitet.

#### Zwischenmenschliche Prozesse

Den Mitarbeitenden der TS-Angebote ist vor allem der persönliche Kontakt zu den Lehrpersonen wichtig. Das ist in der Tagesschule C auch einfach möglich, da Unterricht und Angebot sich im gleichen Schulhaus befinden: „Mir gefällt es einfach, weil ich die Lehrpersonen kenne und alle Kinder kenne, dass ich immer schnell nachfragen kann und auch sehr Informationen suche, die auffälligen Kinder, dann auch die Lehrpersonen darauf anspreche und dass sie es mir auch gerade auch melden“ (2MB\_IS\_210).

Ausserdem gibt es in der Tagesschule C auch eine gemeinsame Kultur: „Also wir treten ja gegen aussen auf als Team, als Einheit, als Schule. Und da [ist die Tagesschule und die Tagesschulangebote] drin integriert“ (1LP\_IS\_210). Dieser Meinung ist auch eine Mutter, wenn sie sagt: „es muss so eine Art Grundbereitschaft schon da sein zur Zusammenarbeit und dann muss so eine Kultur entstehen“ (Mutter 2\_210), die wachsen muss. Damit man den Nutzen der Zusammenarbeit erkennen kann scheint auch die Erfahrung eine wichtige Bedingung zu sein: „Erfahrung ist sehr wahrscheinlich auch ein wichtiger Aspekt, damit es gelingt. Wenn man tagtäglich sieht, dass man einen Nutzen aus der Kooperation ziehen kann. Wenn man das tagtäglich erlebt, fördert das sicher auch die Kooperation“ (SL\_211).

Der Informationsaustausch ist in der Tagesschule C eigentlich sehr gut: „Ja, dass es gut klappt muss man natürlich schon immer kommunizieren“ (1MB\_IS\_210). Ausserdem besteht aus der Sicht der TS-Angebote auch ein Interesse für die Zusammenarbeit: „Ich bin immer interessiert, dass ich die Lehrperson ausfragen kann über ein Kind, wo ich die Betreuung habe, wenn es Schwierigkeiten gibt“

(2MB\_IS\_210). Auch die SL empfindet es so, dass in der Tagesschule C eine „offene Informationspolitik“ (SL\_211) und eine allgemeine Bereitschaft und Offenheit gegenüber dem Austausch und gegenseitiger Respekt für eine gute Kooperationspraxis förderlich sind.

„Ein offenes Gesprächsklima“ (Mutter 1\_210) wird sowohl von **Eltern** als auch von der Tagesschule als zentrale Gelingensbedingung erachtet: „Also, dass man auch wirklich den direkten Weg sucht zu der betreffenden Person, wenn es jetzt wirklich um Probleme mit Schülern oder Kindern geht. Lieber einmal zur Lehrperson selber hingehst und die direkt anspricht oder man ein Telefon macht. Und was ich auch sehr schätze ist, wenn man selber auch mal mit seinem Kind unsicher ist im Rahmen der Entwicklung, dass man auch mal die Lehrperson auch in dieser Hinsicht als Vertrauensperson anrufen darf und sagen: Wie sehen Sie denn das? Ist irgendwas in der Schule? Aber umgekehrt erwarte ich das auch von der Lehrperson, dass sie mich anruft und sagt: In der Schule erscheint Ihr Kind im Moment so und so. Stellen Sie zu Hause auch was fest? Und, dass man das gegenseitig nicht als angriffig empfindet, das finde ich noch wichtig“ (Mutter 2\_210).

Ein weiterer Aspekt für eine gelingende Zusammenarbeit zwischen Schule und Elternhaus ist das gegenseitige Vertrauen: „Dass man das was die anderen machen auch primär als gut anschaut, dass man ein Vertrauen hat, dass das schon richtig ist. Und wenn Probleme auftauchen, dass man eben mit einander spricht und dass man es sagt und die Diskussion sucht, das Gespräch sucht, so“ (Mutter 1\_210).

Von Seiten der Lehrpersonen wird das Engagement des Elternrats, welches sich beispielsweise anlässlich der Organisation eines Schulfests zeigte, sehr geschätzt. Die Eltern ihrerseits betonen, dass dies nur dank der Offenheit der Schulleitung „für solche Sachen“ (Mutter 1\_210) und der Mithilfe der Lehrpersonen so gut geklappt habe.

Was die Gelingensbedingungen zwischen Tagesschule und Eltern anbelangt, ist eine Mutter der Meinung, dass viel weniger die Rahmenbedingungen der Gemeinde bzw. des Kantons entscheidend seien, als eine gemeinsame Kultur: „Also, ich weiss es ja nicht, aber ich habe das Gefühl, es hat etwas mit dem - ich sag das mal so - mit dem Groove zu tun. Ich glaube diese Rahmenbedingungen sind nicht so entscheidend und das Leitbild, soweit ich das jetzt nachvollziehen kann, entwickelt sich ja erst eigentlich aus der Zusammenarbeit, die schon entstanden ist. Das heisst, es muss so eine Art Grundbereitschaft schon da sein zur Zusammenarbeit und dann muss so eine Kultur entstehen. Und ich glaube, die entsteht nicht PRIMÄR, weil die Stadt das vorgibt, sonst hätten wir in allen Schulkreisen die gleiche Kultur, sondern das hängt mehr vielleicht auch mit der Zusammensetzung des Kollegiums und vielleicht auch mit der Zusammensetzung der Elternschaft und der Schülerschaft zusammen“ (Mutter 2\_210).

Der SL hebt seinerseits eine „offensive Informationspolitik“ als wichtige Bedingung für die Zusammenarbeit mit den Eltern hervor: „Man muss auch dort immer wieder eine Rollenaufklärung machen, was gehört in das Elternhaus, was gehört in die Schule und wo sollen die Eltern mitmachen, wo sollen sie mitreden dürfen und wo haben sie nichts dazu zu sagen. Diese Klärungsprozesse sind manchmal nicht immer ganz einfach, weil man zum Teil den Eltern sagen muss, 'Stop, hier ist die Grenze für Sie. Hier dürfen Sie sich nicht einmischen.' Und das ist für Eltern manchmal nicht einfach zum Aushalten und für die Lehrkräfte ist es manchmal nicht einfach, das zu sagen. Aber wenn man es dann geklärt hat, ist das Zusammenarbeiten viel, viel einfacher“ (SL\_211).

### **Zukünftige Entwicklungen**

Das Entwicklungspotential sehen die Mitarbeitenden der Tagesschule C vor allem im Bereich der Zusammenarbeit mit ausserschulischen Akteuren: „Ich fände es schön, wenn wir irgend in einen Sportclub gehen könnten und mit denen abmachen: Heute Nachmittag könnt ihr Fussball spielen und nächstes Mal gehen wir Billard spielen. Das wäre für mich sehr wünschenswert, dass man dann auch verschiedene Dinge zeigen kann, die wir nicht können“ (2MB\_IS\_210).

Auch innerhalb der Tagesschule ist „alles wünschenswert, wenn es zeitlich im machbaren Rahmen bleibt, das ist einfach die Zeit, die über ein Ja oder ein Nein entscheidet“ (1LP\_IS\_210). Einige der Teilnehmer betonten aber, dass Zusammenarbeit in jeglicher Form mit Aufwand verbunden sei und

man vor allem auch in der Kooperation mit ausserschulischen Akteuren verschiedene organisatorische Anpassungen machen müsse.

Bei der Kooperation mit den Eltern sollen in Zukunft auch die Tagesschulangebote im Elternrat vertreten sein, „*indem man die Tagesschule unbedingt mitbindet in den Elternrat. Also dass man auch dort einen Vertreter einlegt, ganz sicher - mindestens einen Vertreter. Und zum anderen, was mir jetzt auch gerade in den Sinn kommt, dass man auch rotieren würde. Der Schulleiter also der Direktor ist ja sowieso immer dabei, aber dass man vielleicht auch rundum immer mal Lehrpersonen einlädt zu diesen Sitzungen*“ (Mutter 2\_210). Ein weiteres Vorhaben ist, dass die Mitarbeitenden der Tagesschulangebote gemeinsam mit den Eltern Aufgaben wie zum Beispiel die Gestaltung des Aussengeländes angehen möchten.

### **Fazit**

In der Tagesschule C findet die Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Angebot vor allem punktuell und individuell statt. Obwohl es eher weniger konkrete Schnittstellen zwischen den beiden Bereichen gibt, findet oft ein informeller spontaner Kontakt statt und es besteht eine gemeinsame Kultur, die auch darauf zurückzuführen ist, dass sich Unterricht und Angebot im gleichen Haus befinden und ein gemeinsames Leitbild besteht. Viele der Mitarbeitenden der Tagesschule C sind jedoch der Meinung, dass es nicht mehr Zusammenarbeit braucht und auch die SL ist der Meinung, dass man nicht alle Kooperationsprozesse kontrollieren und schriftlich dokumentieren oder in einem Konzept festhalten muss. In der Tagesschule C ist die Zusammenarbeit zwar im Alltag wichtig, kann aber nicht erzwungen werden und entsteht natürlich, wenn sie notwendig ist und Bedarf zur Zusammenarbeit besteht.

## **Tagesschule D**

### **Strukturelle Merkmale der Tagesschule**

Die Tagesschule D ist eine mittelgrosse Quartiersschule in einer städtischen Gemeinde. Das Tagesschulangebot wird von 27% der Kinder und Jugendlichen genutzt, davon besitzen rund ein Viertel die Schweizer Staatsbürgerschaft. Der Anteil von Kindern und Jugendlichen mit nicht-deutscher Muttersprache liegt in der Tagesschule D mit 30% etwas über dem nationalen Durchschnitt (EDK 2011). Die Schülerinnen und Schüler, die am ausserunterrichtlichen Angebot teilnehmen stammen vorwiegend aus sozial belasteten Familien sowie von alleinerziehenden Eltern, mit einer anderen Muttersprache als Deutsch. Eher leistungsschwache Kinder und Jugendliche sind in den Tagesschulangeboten stärker vertreten.

Das Tagesschulangebot besteht in der Tagesschule D erst seit einem Jahr und bietet ein Angebot an fünf Tagen in der Woche. Das Nachmittagsangebot ist in verschiedene Einheiten strukturiert, dabei findet die Aufgabenbetreuung in der zweiten Einheit ab 16.20 Uhr in den Räumlichkeiten der Tagesschule statt. Ausserdem werden unterschiedliche Aktivitäten sowie Spiel und Freizeitgestaltung angeboten. Die Leitung des Tagesschulangebots (TSL) untersteht der Leitung der Tagesschule (SL). Die konzeptionelle und pädagogische Planung der Tagesschulangebote findet gemeinsam statt.

Ein weiteres ausserunterrichtliches Angebot der Tagesschule D ist der Treff. Dort können Kinder und Jugendliche, die nicht in den Tagesschulangeboten angemeldet sind ihre Freizeit während der Öffnungszeiten der Tagesschule verbringen. Dieses Angebot ist insofern speziell, als dass die Räumlichkeiten der Tagesschule genutzt werden und ebenfalls die SL dafür verantwortlich ist. Dadurch besteht eigentlich keine Verbindung zum Tagesschulangebot. Trotzdem ist zu beachten, dass das Nachmittagsangebot zur Entlastung des weiteren Tagesschulangebots eingeführt wurde und als parallele Aktivität verläuft. Ausserdem sind Personen, die im Tagesschulangebot mitarbeiten auch im Treff engagiert. Schliesslich wird das Modul jedoch von anderen Ressourcen getragen als das Tagesschulangebot und es gibt weder eine konkrete Anmeldung, noch einen vorstrukturierten Ablauf.

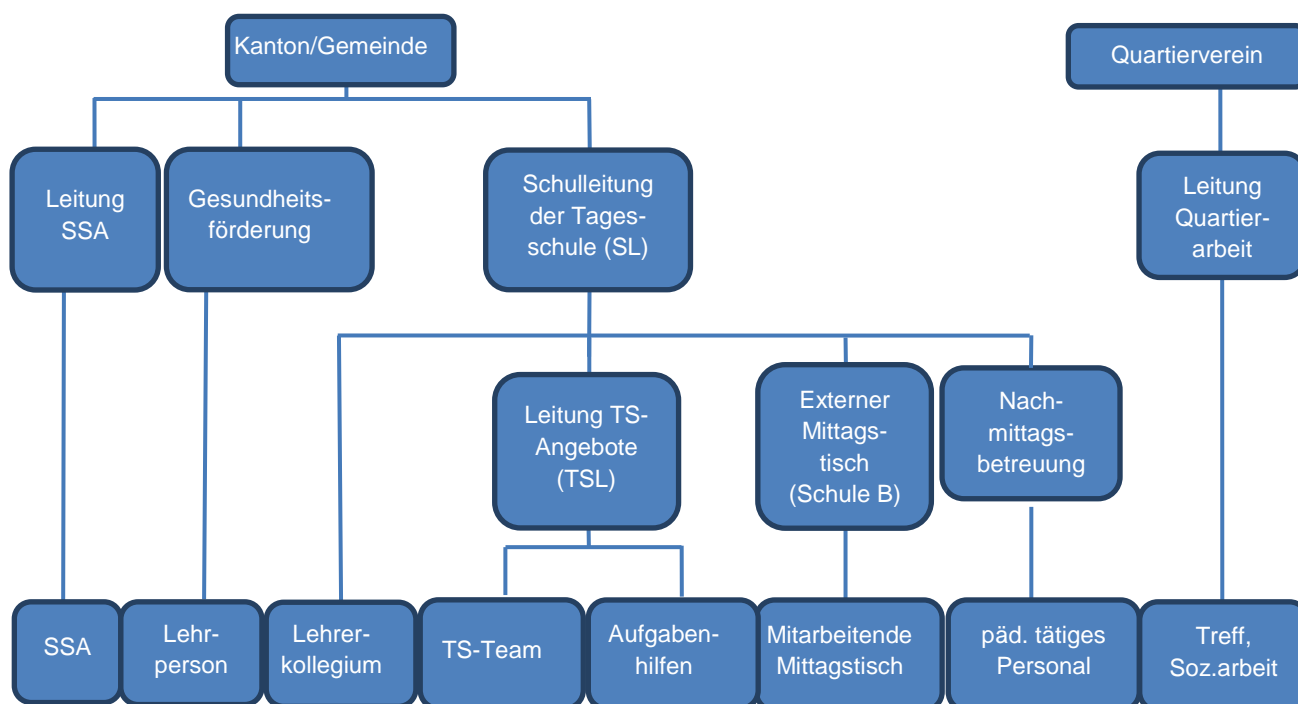


Abbildung 20: Organigramm der Tagesschule D

Im Treff wird den Kindern und Jugendlichen ein schulischer Raum zur Verfügung gestellt, der von ihnen auch mitgestaltet werden kann. Gemeinsam mit der Betreuungsperson können die anwesenden Kinder und Jugendlichen ihre Freizeit sinnvoll gestalten, zum Beispiel mit verschiedenen Projekten und „Sport-und-Spass-Aktivitäten. Ziel dieses Angebots ist es, im Sinne eines Pilotversuchs den Kindern und Jugendlichen, die nicht in den Tagesschulangeboten angemeldet sind eine schulisch angeleitete, aber situative und flexible Freizeitgestaltung zu ermöglichen.

Ausserdem kann ein externer Mittagstisch in einer anderen Schule von Schülerinnen und Schülern der Tagesschule D genutzt werden. Gleichzeitig können die Kinder und Jugendlichen der benachbarten Schule auch das Tagesschulangebot der Tagesschule D nutzen. Dieser Mittagstisch steht unter der Aufsicht der SL und der administrativen Leitung der TSL der Tagesschule D.

Die Vernetzung der Tagesschule D im Quartier mit den unterschiedlichen Angeboten ist ziemlich fortgeschritten. So werden beispielsweise Jugend- und Schulsozialarbeit in die Aktivitäten der Tagesschule wie zum Beispiel das „Treff-Angebot“ miteinbezogen. Trägerschaft dieser ausser-schulischen Angebote ist die Gemeinde oder der Kanton. Dabei wird in der Tagesschule D auch die Gesundheitsförderung und die Integration ins Quartier bedacht (vgl. Abbildung 20).

### **Konzeptionelle Bedingungen/Verankerung**

Das Tagesschulangebot der Tagesschule D wurde 2010 aus sehr vielfältigen Beweggründen ausgebaut. Es bestand sozialer, aber auch ideologischer Bedarf und es wird angestrebt durch das ausser-unterrichtliche Angebot die Bildungschancen sowie die individuelle Förderung der Kinder und Jugendlichen zu verbessern. Aufgrund der kurzen Laufzeit der Tagesschulangebote befinden sich die konzeptionellen Grundlagen noch im Ausbau: „*Sie sind immer differenziert worden, denn das Leitbild ist ja relativ global über die ganze Schule; das Schulkonzept hat sich entwickelt im Verlauf der Zeit nach den Ansätzen, die wir im Leitbild fest gelegt haben und das Schulprogramm ist das letzte, das wir gemacht haben, da wir gemerkt hatten, dass es nicht reicht, dass wir noch mehr ins Detail gehen müssen*“ (SL\_221).

Im pädagogischen Leitbild der Tagesschule sind einige Grundsätze des pädagogischen Handelns im Alltag festgehalten. Dazu gehören beispielsweise, dass der Mensch im Zentrum der Arbeit an der Tagesschule D steht und einander eine positive Erwartungshaltung entgegengebracht werden soll.



Schliesslich wird auch eine ganzheitliche Förderung der Kinder und Jugendlichen angestrebt. Im Schulprogramm sowie im Schulkonzept stehen Entwicklungsprojekte und -aufgaben der Tagesschule D im Vordergrund. Dazu gehört beispielsweise auch die Einführung der Basisstufe. Im Schulprogramm sind ausserdem Integration, Gesundheits- und Sprachförderung sowie eine Stärkung der Teamarbeit wichtige Themen der Zukunft.

Für das Tagesschulangebot gibt es ein Konzept, das sich gerade in Ausarbeitung befindet. Dieses Konzept betont bis zum Zeitpunkt der Erhebung hauptsächlich die pädagogischen Grundlagen und beschreibt den Ablauf des Alltags in der Tagesschule D. Ausserdem gibt es auch ein kurzes Konzept für die Aufgabenbetreuung, in dem die Zuständigkeiten und Räumlichkeiten festgelegt sind. Schliesslich werden die Regeln, die im Tagesschulangebot gelten, hauptsächlich für die Kinder und Jugendlichen und die Eltern sowie die Mitarbeitenden festgehalten: *„Das ist sehr eng verknüpft, deshalb machen es die TSL und ich zusammen, die Tagesschulleiterin und ich zusammen mit der Schule. Wir können natürlich nicht Regelungen, die wir in der Schule haben, in der Tagesschule völlig ausser Acht lassen, denn sie ist ja gerade bei uns auf dem Platz. Das bedingt ganz klar eine Zusammenarbeit, wo man sagen kann: Was in der Schule gilt, gilt auch in der Tagesschule etc., etc.“* (SL\_221).

Für das Nachmittagsangebot Treff gibt es auch ein konkretes Konzept, in welchem die Ausgangslage, die Ziele und Mittel beschrieben werden. Dabei wird festgehalten, dass sich der Treff als Parallelangebot zum Tagesschulangebot versteht und zur sinnvollen Freizeitbeschäftigung durch die Schule anleiten soll. Betont werden hier die unterschiedlichen Zusammenarbeitsformen wie der Austausch mit dem Tagesschulangebot, die Berichterstattung zuhanden der SL, die das Angebot führt sowie mit der Kinder- und Jugendarbeit. Diese unterstützt die im Angebot angestellten Personen zusammen mit der SL bei der Festlegung der „Arbeitsschwerpunkte“.

Bezüglich der Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen wird im Tagesschulkonzept betont, dass sich die Arbeit in den Tagesschulangeboten an den pädagogischen Richtlinien der Tagesschule orientiert. Ausserdem wird das pädagogisch tätige Personal ins Lehrerkollegium integriert. Zu den Grundsätzen des Alltags im Tagesschulangebot gehört neben der Zusammenarbeit mit der Schule auch die Öffentlichkeitsarbeit. Zusammenarbeit soll in diesem Sinne pragmatisch, zielgerichtet und „zum Wohle aller“ ausgeübt werden. Auch im Konzept der Nachmittagsangebots „Treff“ werden die Zusammenarbeit und der Austausch mit allen Akteuren als verpflichtend festgelegt. Zur Vernetzung der Tagesschule D im sozialen Umfeld und im Quartier bestehen zwei Diagramme, die die Entwicklung des schulischen Netzwerks beschreiben. Hier bestehen Verbindungen zum Quartier, zur Kirche, der Polizei sowie zur Jugendarbeit und zu anderen quaternahen Schulen. Die Zusammenarbeit der einzelnen Lehrpersonen mit den Anbietern des Quartiers stellt eine weitere Möglichkeit zur Vernetzung und Entlastung dar. Schliesslich sind auch im Gesamtschulkonzept die Tagesschulangebote und die ausserunterrichtlichen Angebote verzeichnet. Im Konzept der Netzwerkschulen ist die Vernetzung der vielfältigen Möglichkeiten im Quartier ein Leitziel. Nach der Konsultation der verschiedenen konzeptionellen Grundlagen scheint das ausserunterrichtliche Angebot des „Treffs“ ein relevantes Verbindungsglied zwischen Unterricht, den Lehrpersonen und der SL, den Tagesschulangeboten und den externen schulunterstützenden Angeboten zu sein. Für eine gute Umsetzung dieser Vernetzung ist es für die SL vor allem wichtig, dass man nachfragt und Gelegenheiten nutzt, wobei es dazu nicht in jedem Fall konzeptionelle Vorgaben braucht: *„Einfach nach gesundem Menschenverstand. Einfach dort, wo es das braucht, musst du halt einfach den Mund aufmachen und fragen, ob sie helfen würden. Und wie können wir kooperieren, wie können wir die Zusammenarbeit gestalten, was braucht es von dir und was braucht es von mir? Und das klappt“* (SL\_221).

### **Kooperationspraxis**

In der Tagesschule D gehört gemäss der SL Zusammenarbeit zum Alltag: *„Also für mich ist Zusammenarbeit/Kooperation etwas zentral wichtiges, das habe ich vorhin schon angesprochen. Ohne das läuft gar nichts. Zuerst einmal auf der Schulleitungsebene, dann mit den Lehrpersonen, mit den Eltern und dann mit all den Akteuren, die wir noch auf dem Platz haben; es ist eigentlich das A und O für mich“* (SL\_221). Der Austausch wird deshalb einerseits auf der administrativen Schulleitungsebene und andererseits auch auf individueller Ebene zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal gefördert. Dabei steht auch in der Kooperation immer das Wohl des Kindes

im Vordergrund: *„Ich find, Zusammenarbeit bedingt einander. Ohne Zusammenarbeit geht es nicht. Wenn man an unser Klientel, an unsere Tagesschulkinder denkt - sie sind am Morgen aber auch Primarschüler und kommen dann zu uns in die Tagesschule als Primarschüler, die ein Tagesschulangebot in Anspruch nehmen. Und das bedeutet, dass ich auch Bescheid wissen muss darüber, wie es den Kindern in der Schule geht, wie ist das Sozialverhalten z.B. in der Schule – da braucht es einfach Vernetzung“ (TSL\_222).*

Die Leitungspersonen tauschen sich hauptsächlich in verschiedenen institutionalisierten Gefässen miteinander aus. Zum Beispiel ist die Schulleitung der Tagesschule (SL) auch an den Sitzungen der Tagesschulangebote anwesend und nimmt an Weiterbildungen der Tagesschulangebote teil: *„Und wir haben auch regelmässige Sitzungen mit der Tagesschule, in denen ich auch dabei bin, oder Fortbildungen, bei denen ich dabei bin. Wir versuchen schon die Tagesschule in das Ganze einzubeziehen“ (SL\_221).* Ausserdem gibt es auch alle zwei Wochen eine grössere Sitzung, an der auch externe Anbieter wie zum Beispiel die Jugendarbeit, die Schulsozialarbeit, die Mädchenarbeit und Speziallehrpersonen teilnehmen können. In diesem flexiblen, jedoch institutionalisierten Gefäss werden hauptsächlich Einzelfälle diskutiert. Diese Sitzung findet indes nur bei Bedarf statt: *„Dort besprechen wir Situationen von Kindern, Eltern, die irgendwie auffällig sind, wo irgendwie ein Defizit besteht, wo wir mal auflegen, um was es eigentlich geht und wer welchen Part übernimmt“ (SL\_221).* In diesen Sitzungen ist die Leitung der Tagesschulangebote (TSL) ebenfalls anwesend und gibt die Protokolle an ihr Team weiter.

Zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal gibt es teilweise spontanen und problemorientierten Austausch. Häufig findet dieser jedoch auch über die TSL und nicht direkt über die pädagogischen Mitarbeitenden statt: *„Nachher habe ich, also wenn in der Tagesschule etwas ein Kind von mir betrifft, dann ruft mich die Tagesschulleiterin an oder kommt vorbei und dann sitzen wir zusammen und schauen wie wir dies handhaben können. Was mache ich für Erfahrungen oder was kann ich ihr noch mitgeben, damit sie dieses Kind gut betreuen können“ (1KG/GF\_IS/AS\_220).* Schwierigkeiten, die mit den Kindern und Jugendlichen bestehen, werden direkt von der TSL angegangen, indem sie zum Beispiel in den Pausen mit den betroffenen Lehrpersonen Kontakt aufnimmt. Dies wird geschätzt, da so auch spontaner Kontakt zwischen der TSL und den Lehrpersonen entstehen kann: *„Ich gehe manchmal auch ins Lehrerzimmer, um ein Kaffee zu trinken in der grossen Pause und dort sind wir dann automatisch im Gespräch oder die Lehrperson kommt, 'Du ich habe noch eine Frage, hat das wirklich geklappt mit den Hausaufgaben?', oder wo ich auch hin gehen kann“ (TSL\_222).* Überdies findet die Kooperation zwischen Unterricht und Angebot auch dadurch statt, weil eine Lehrkraft ebenfalls für die Betreuung der Hausaufgaben angestellt ist, welche so den Kontakt zum Lehrerkollegium fördert.

Die Kooperation zwischen dem weiteren schulischen Nachmittagsangebot (dem Treff) und der SL ist rege. Die SL ist dort für die Personalführung verantwortlich und auch Ansprechperson dieser Mitarbeitenden. Mit der Tagesschule wird spontan ausgetauscht: *„Und das haben wir jetzt auch gut gemacht, dass sie uns dann einfach anrufen und sagen: Wir haben hier noch drei, vier Kinder, wie sieht es aus? Können wir euch die noch schicken. Dass wir die dann hinüber nehmen und dann haben wir auch einen regen Austausch“ (1MB\_IS\_220).* Da es ein Parallel- bzw. Zusatzangebot zum Tagesschulangebot ist und diese entlasten soll, wird eine Zusammenarbeit oder zum Beispiel eine gemeinsame Raumnutzung nicht explizit angestrebt. Es besteht aber trotzdem eine Verbindung, weil einige Personen in Doppelfunktionen sowohl in den Tagesschulangeboten als auch im schulischen Nachmittagsangebot tätig sind: *„Gut jetzt haben wir auch noch das Positive, dass ich auch gleichzeitig an der Tagesschule auch noch angestellt bin und auch die andere Kollegin und wirklich auch eng zusammenarbeiten können auch mit der Schulsozialarbeit und mit der Jugendarbeit. Dass man da einfach auch wirklich gut zusammenarbeiten kann auch Projekte zusammenmacht und einfach auch sich immer wieder austauscht, also wir ja auch regelmässig machen“ (1MB\_IS\_220).*

Mit den schulergänzenden externen Anbietern wie zum Beispiel der Jugendhilfe oder der Schulsozialarbeit wird regelmässig das Gespräch gesucht. Einerseits treffen sich die verschiedenen Akteure in der 14-tägigen Sitzung und andererseits werden auch verschiedene gemeinsame Projekte wie zum Beispiel die Gestaltung der Schulanlage gemeinsam mit den ausserschulischen Anbietern realisiert. Dieser Austausch findet sowohl mit der Tagesschule als gesamtes als auch mit den Tagesschulange-

boten statt: „Also Tagesschule und offene Jugendarbeit sind beide doch sehr verbandelt, also und dass wir das zusammenarbeiten, also einfach auch wenn einmal Not an Mann ist, dass dann die Jugendarbeit auch mit eingreift oder dass man gemeinsame Projekte macht, auch zusammen mit dem [Treff] unter anderem, was ja dann auch im Aussenbereich liegt“ (1MB\_IS\_220). Vor allem mit der SSA und der Jugendarbeit findet der Kontakt ebenfalls im Rahmen von informellen Gefässen statt.

Als weiteres Gefäss gibt es den „Znünikiosk“, in dem die verschiedenen Bereiche miteinander zusammenarbeiten. Dort arbeitet auch die Gesundheitsförderung – eine Lehrperson die den zusätzlichen Auftrag der Verantwortung bezüglich der Gesundheitsförderung übernommen hat – mit: „Dann haben wir einen Znünikiosk bei uns an der Schule, der unter Gesundheitsförderung läuft und dort habe ich eine Plattform, wo [SSA] helfen kommt, Brot rüsten oder so. Und dadurch eigentlich auch gleich den Kontakt zu den Kindern knüpfen kann ohne dass bereits Probleme da sind. Dasselbe ist mit [Jugendarbeit], der ist auch“. Dort wurde auch eine Kerngruppe gebildet, die aus Lehrpersonen, der SSA und der Gesundheitsförderung besteht: „Wenn ich jetzt ein wirklich brennendes Problem habe dann kann ich auch zu dieser Kerngruppe gehen und sagen: Ich habe ein Riesenproblem, könnt ihr mit mir zusammensitzen und dann kann man dies wirklich auch sehr spontan abmachen“ (1KG/GF\_IS/AS\_220). Ausserdem gibt es eine Gesamtkonferenz, an der verschiedenste Akteure des Quartiers teilnehmen und es hauptsächlich darum geht Informationen auszutauschen. Schliesslich ist die TSL auch mit der Jugend- und Quartierarbeit in Kontakt, denn die Tagesschulangebote nutzen Räumlichkeiten dieses Anbieters aus dem Quartier. Dadurch ist die TSL auch ein Vorstandsmitglied dieses Vereins und nimmt an den verschiedenen Treffen teil: „Und dort habe ich einfach ein Traktandum, in dem ich über die Neuigkeiten der Tagesschule berichte und allenfalls auch Wünsche anbringen kann, wenn man raumtechnisch merkt, dass da etwas ist“ (TSL\_222).

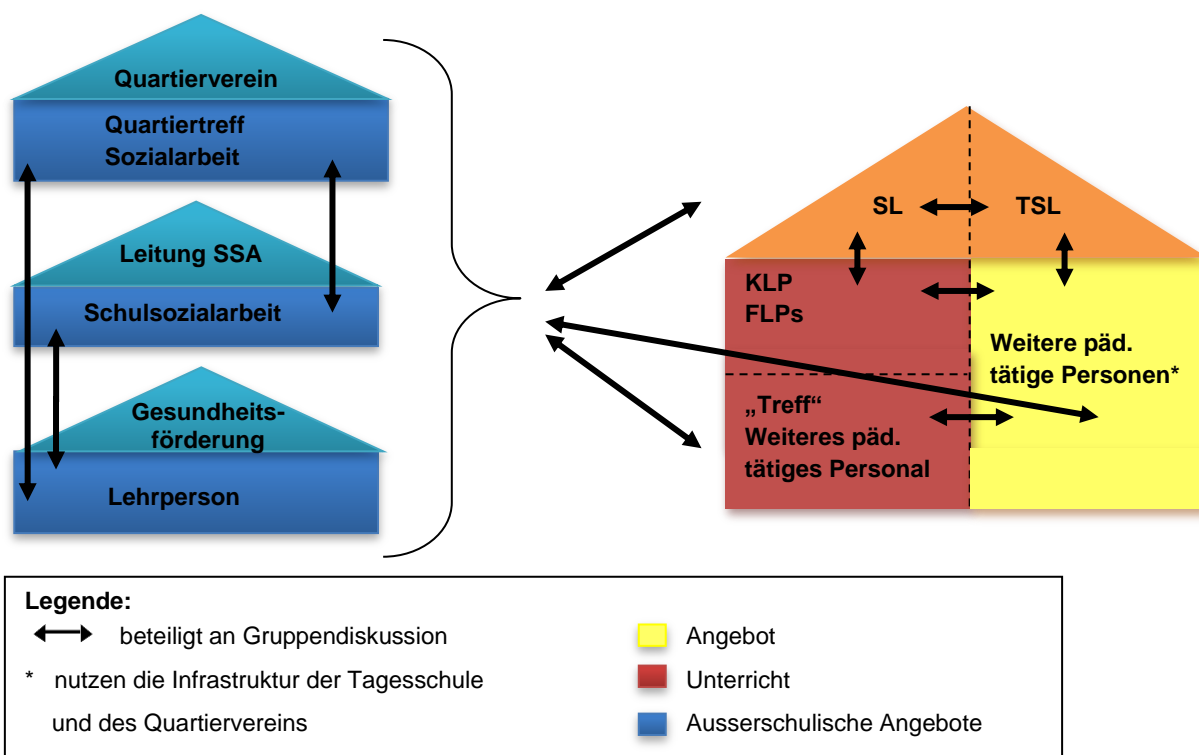


Abbildung 21: Kooperationsmodell Tagesschule D

### Gelingsbedingungen der Zusammenarbeit

Im Folgenden werden lediglich jene Gelingsbedingungen dargestellt, die in den Interviews und der Gruppendiskussion ohne Nachfragen genannt wurden. In den verschiedenen Abschnitten wird zwischen den unterschiedlichen Akteuren (inerschulisch/ausserschulisch/Eltern) unterschieden.

### Rahmenbedingungen

Für die Leitung der Tagesschulangebote ist es fördernd für den Austausch mit den Lehrpersonen und der SL, wenn sie auch an den gemeinsamen Präsenztagen anwesend sein kann. Dort finden zum Beispiel Weiterbildungs- oder Informationssequenzen statt: *„In den Frühlingsferien 2 Präsenztage und in den Sommerferien 2, und da bin ich auch dabei. Dort geht es um Themen, allenfalls um Weiterbildungssequenzen oder einfach auch um das Vernetzen, dort bin ich als Tagesschule automatisch auch involviert. Also ich bin sehr gut ins Schulteam integriert“ (TSL\_222).*

Zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal ist die informelle und spontane Zusammenarbeit sehr wichtig. Es braucht also nicht unbedingt ein institutionalisiertes Gefäss, damit man zusammenarbeiten kann: *„Dass man es wirklich gleich bespricht oder anmeldet, können wir mal zusammensitzen. Dass das halt einfach auch sehr spontan passieren können muss. Und ich finde, das ist auch gut möglich, dass man immer zu jeder Zeit bei euch vorbeikommen kann und sagen: Du, ich habe ein Problem oder“ (1KG/GF\_IS/AS\_220).*

Eine Mitarbeiterin des Tagesschulangebots findet es indes wichtig, dass auch bestimmte und zeitlich festgelegte Möglichkeiten für den Austausch bestehen: *„Ja zu den Rahmenbedingungen gehört einfach auch, dass es regelmässig stattfindet und was wir schon haben, aber dass es noch häufiger stattfinden soll. Es findet ja immer der Austausch statt zwischen unserer Leiterin und der Schulleitung. Also das findet schon statt, aber dass man sich einfach noch ein bisschen HÄUFIGER - vielleicht zwei Mal im Jahr oder so - mit den Lehrpersonen trifft. Und dann einfach auch den intensiveren Kontakt zu haben oder dass dann vielleicht auch von uns, das eine oder andere Mal auf die Lehrperson zuzugehen, WENN es dann irgendwelche Probleme geben sollte. Und das sind so Sachen, da denke ich, die sind sehr wichtig“ (1MB\_IS\_220).*

Schliesslich ist auch die Nähe zwischen Tagesschule und dem ausserunterrichtlichen Angebot von Bedeutung. Dies betont eine Mitarbeiterin des schulischen Treffs, die auch im Tagesschulangebot tätig ist: *„Das sind einfach so Sachen, da ist es auch wichtig, dass man sich darauf verlassen und das funktioniert auch, aber auch aufgrund der Nähe, wirklich. Also sprich wenn die jetzt da irgendwo im Quartier wären, würde das natürlich auch nicht funktionieren“ (1MB\_IS\_220).* Dies setzt allerdings voraus, dass solche Projekte, wie der schulische Treff, finanziert werden können. Wenn es genügend finanziellen und personellen Spielraum und Unterstützung gibt, ist auch das Engagement der Mitarbeitenden gross: *„Die Stadt unterstützt uns. Solche Sachen machen Spass. Das meinte ich vorhin mit dem Rahmen: der Rahmen ist zwar gegeben, und man denkt, 'ja so', aber es gibt da immer Möglichkeiten, wie man auch zusätzlich zu Sachen kommen kann, die einem nützen. Es ist vielleicht niederschwelligst, vielleicht etwas ganz keines, aber du findest immer Leute, die dir helfen. Du findest immer Leute, die dich unterstützen... immer!“ (SL\_221).*

Ein weiteres wichtiges Gefäss in der Tagesschule D ist die gemeinsame Sitzung mit den **auserschulischen Akteuren**, welche alle zwei Wochen stattfindet: *„da sind alle Beteiligten vor Ort und da kann man hin schauen, was man machen kann“ (TSL\_222).* Durch diese Sitzung wird der Kontakt zwischen den verschiedenen Akteuren in Bezug auf einzelne Kinder bzw. Jugendliche aufgebaut. Diese Sitzungen bieten eine ideale Gelegenheit um sich miteinander austauschen zu können: *„Es ist die Plattform wo man sich eben trifft, wo man diesen Austausch hat, wo man seine Sachen einbringen kann und sonst ist es vielleicht schwierig. Ja ich denke das muss schon geregelt sein, dass die Leute wissen dann ist dieses Gefäss, dann kann man sich treffen, dann kann man die Anliegen einbringen. Also ich finde dies etwas sehr nützlich, sehr sinnvolles und wahrscheinlich auch zwingend nötig, dass es dies eben auch gibt“ (1KG/LP/MB\_IS\_220).*

Aus der Sicht der Schulsozialarbeit müssen diese Gefässe nicht unbedingt institutionalisiert sein, sie sollten jedoch regelmässig stattfinden: *„Also ich hätte jetzt gesagt, bei mir ist es schon eigentlich der bilaterale Austausch. Nicht zwingend informell, das kann auch ganz im formalen Rahmen sein. Dass man ein Gespräch abgemacht hat, Termine einfach betreffend meiner Alltagsarbeit, sprich zusammen mit den Lehrerinnen und Lehrer schauen wie man eine belastende Situation von Kindern und Eltern hoffentlich positiv verändern kann. Das ist eigentlich, glaube ich, das Wichtigste“ (1SSA\_220).* Schliesslich findet auch im Rahmen des „Znünikiosks“ ein wichtiger informeller Austausch statt: *„Also beim Znünikiosk ist eigentlich wirklich eine grosse Drehscheibe, wo sich diverse Kinder treffen also hilft immer ein Teil einer Klasse mit und dort lernt man sich wirklich einfach kennen, also dort geht es*

*ohne Probleme, dass man einfach zusammenarbeitet auch wenn es nur ist, dass man miteinander das Brot schneidet oder einander Sachen gibt“ (1KG/GF\_IS/AS\_220).*

Laut einem Mitarbeiter der Jugendarbeit tragen auch die Rahmenbedingungen der Gemeinde zu einem offenen Austausch bei: *„Und dann mit ganz vielen flankierenden Sachen die hier laufen - Quartieranlässe und Zeugs und Sachen - das sind so Anlässe, wo man sich kennen lernt, oder. Und das schafft wirklich auch eine optimale Bedingung dafür, dass man per Du ist, meistens oder. Und wenn ein Problem ist, dann gehst du halt hin und sprichst es an, Punkt, fertig. Aber das wird hier wirklich sehr stark praktiziert und das sind gute Bedingungen, die das ermöglichen, dass man sich kennt und dass die Wege kurz sind“ (1JA\_AS\_220).*

Dabei werden die heterogene Zusammensetzung des Quartiers bzw. der Schülerschaft als positive Rahmenbedingung gewertet: *„Es ist natürlich ein sehr dynamisches Quartier, also wirklich. (...) Es hat Alteingesessene, es hat Neue, es hat Ärmere, es hat Reichere zunehmender Weise auch, oder. Und im Moment ist eine Zuwanderung, es ist aber auch eine gewisse Fluktuation da, und das macht sich natürlich auch in der Schule bemerkbar und natürlich auch durch die natürliche Fluktuation, welche die Schule hat. Durch immer wieder neue Kinder, die kommen und von anderen Eltern. Und irgendwo wird das hier schon seit eh und je proaktiv gelebt, oder das ist eine Kultur hier. Dass man dort wirklich auch aktiv daran teilnimmt, partizipativ und von allen und das wird auch als sehr belebend wahrgenommen auch von den Eltern oder wer auch immer. Das ist wirklich belebend und das fegt auch. Alles andere wäre irgendwie einschläfernd. Aber es ist eine Kultur und diese Kultur ist entwickelt worden und das gibt Erfahrung“ (1JA\_AS\_220).*

Als formelles Gefäss für die Zusammenarbeit zwischen Lehrpersonen und **Eltern** besteht seit kurzem ein Elternrat. Dieser wird vor allem von den Lehrpersonen sehr geschätzt, da sie dadurch bereits grosse Unterstützung im Rahmen von verschiedenen festlichen Anlässen und Projekten erhalten haben. Nicht zuletzt ist der „Znünioskiosk“ gerade auch für die Zusammenarbeit der Eltern mit den unterschiedlichsten Parteien ein wichtiger Ort um Lehrpersonen, Sozial- und Jugendarbeiter in unproblematischem Kontext kennen zu lernen.

Zwischen den Tagesschulangeboten und den Eltern gibt es bis zum jetzigen Zeitpunkt keine institutionalisierten Gefässe. Hier stehen vielmehr informelle Gelegenheiten – wie Gespräche beim Bringen und Holen der Kinder und Jugendlichen – im Vordergrund.

#### Merkmale des Teams

Für die Kindergartenlehrperson ist es bezüglich der Zusammensetzung des Teams zentral, dass die Mitglieder auch über Kooperationskompetenzen verfügen, sowie eine gute persönliche Einstellung gegenüber der Zusammenarbeit haben: *„Ja, ich denke das ist sehr personenabhängig ob man kann und ob man mit jemandem will. [...] In unserem Job glaube ich der Mensch etwas ganz entscheidendes und von dem her muss man sich vielfach auch arrangieren, muss auch irgendwo Kompromisse eingehen, dass man sagt: Ok, ich würde es jetzt vielleicht anders machen, aber ja dass man sich irgendwo arrangieren kann“ (1KG/LP/MB\_IS\_220).*

Durch die berufliche Nähe können auch verstärkt Zusammenarbeiten bestehen, zum Beispiel wenn Lehrkräfte auch im ausserunterrichtlichen Angebot tätig sind: *„Wir haben noch eine andere Lehrkraft, die auch noch angestellt ist und sie macht primär die Hausaufgaben mit ihnen und dann sucht sie auch viel den Austausch mit der Schule, mit den Lehrkräften (2MB/GL\_IS\_220).* Ausserdem betont die Kindergartenlehrperson, dass die Grösse der Gruppe auch einen Einfluss auf die Zusammenarbeit hat. Deshalb sei es beispielsweise einfacher in grösseren Gruppen zusammen zu arbeiten, wenn diese Gefässe auch institutionalisiert sind: *„Klar kann man vieles auch bilateral schnell regeln, aber wenn es Sachen sind, wo eben mehrere Personen involviert sind, wo mehr wissen müssen worum es geht, dann ist es zwingend nötig, dass es diese Form gibt, wo man sich so treffen kann“ (1KG/LP/MB\_IS\_220).*

In der Zusammenarbeit mit den **auserschulischen Akteuren**, zum Beispiel in der Form des Znünitreffs ist es zentral, dass die Rollen und Zuständigkeiten auch klar sind: *„Auch die Tagesschule und Znünitreff und so, dass wir das geschafft haben eine klare Abgrenzung oder einfach die Klarstellung wer für wann, was und wer zuständig ist. Das ist eminent wichtig, ja. Und eine gute Voraussetzung*

*damit wir vor allem in der Jugendarbeit voll und ganz in dieses Schulsystem integriert sind - in allen Belangen“ (1JA\_AS\_220).*

Gemäss dem befragten Jugendarbeiter ist ausserdem auch professionelles Verhalten von Bedeutung: *„Also ein relativ anspruchsvolles Umfeld, erfordert auch ein relativ hohes Mass an professionellem Arbeiten nachher eigentlich auch und ja das heisst nachher unter anderem auch gegenseitiger Respekt von der anderen Profession [...]“ (1JA\_AS\_220).*

Professionalität ist nicht zuletzt auch im Umgang mit den **Eltern** ein wichtiger Aspekt, auf den an der Tagesschule D Wert gelegt wird.

#### Zwischenmenschliche Prozesse

Neben den strukturellen Rahmenbedingungen und den zwischenmenschlichen Prozessen betont die SL auch, dass sie Wert auf eine gute Atmosphäre legt: *„Und ich glaube, was ich heraus spüre ist, dass es diesen Leuten nicht zuwider ist, zu kommen. Denn es gehört dazu, man macht das, man nimmt sich diese Stunde und profitiert auch entsprechend. Also für mich ist das natürlich extrem hilfreich, es ist eine Entlastung“ (SL\_221).*

In dieser Hinsicht betont die Mitarbeiterin in den Tagesschulangeboten, dass Sympathie ein wichtiger Faktor für die Zusammenarbeit sei: *„Ja natürlich macht es viel mehr Spass, wenn man sich auch gut versteht, als wenn man mit jemand zusammenarbeiten muss, dem man - im Deutschen sagt man, nicht auf das Fell gucken kann. Und wenn man die gleiche Art hat, wenn man am gleichen Strang zieht und sich auch zusätzlich noch mag, dann ist das natürlich viel besser, dann miteinander zu arbeiten als wenn man jemand vor sich hat wo man denkt: Oh Gott, jetzt muss ich wieder arbeiten gehen, dann sehe ich die wieder. Also das ist ja dann auch nicht wirklich positiv für das ganze Klima“ (1MB\_IS\_220).*

Das Thema der Offenheit, Transparenz und Flexibilität sowohl in der Kommunikation als auch im Informationsfluss wird von mehreren Mitarbeitenden der Tagesschule D als Gelingensbedingung der Zusammenarbeit genannt: *„Und ich denke das ist eine Grundvoraussetzung, die sicher auch für eine Zusammenarbeit, einfach auch mehr Toleranz und mehr Offenheit schon einmal da ist“ (1KG/GF\_IS/AS\_220).*

Der Informationsfluss ist in der Tagesschule D auch sehr gut, da die Teams auch Interesse gegenüber den anderen Bereichen zeigen und sich engagieren. Dabei ist der Informationsaustausch zentral damit die Kooperation gut gelingt und Sinn macht: *„Also ich denke gerade bei uns ist der Austausch mit den Lehrpersonen schon sehr wichtig. Alleine schon auch um zu wissen, welche Besonderheiten bei den Kindern vorkommen, weil wir sehen sie ja nachmittags und dann einfach auch im privaten Bereich und nicht so im Schulbereich“ (1MB\_IS\_220).* Die Initiative von guten Zusammenarbeitsformen kommt vor allem von den Schulleitungspersonen aus. In der Tagesschule D trägt die SL die Verantwortung, verschiedene Zusammenarbeitsformen zu fördern und Gelegenheiten für den Austausch zu schaffen. Ausserdem geniesst sie auch das Vertrauen der Mitarbeitenden und ist zuweilen auch Mittelpunkt des Austausches: *„Wir können jederzeit zur Schulleitung gehen und sie leitet die Information weiter, geht zu den betreffenden Stellen und agiert auch gleich“ (MB/GL\_IS\_220).* Dabei ist die SL jedoch auch sehr stark gefordert: *„Das bedingt sehr viel Einsatz, sehr viel Engagement von meiner Seite, weil ich in der Regel etwas initiieren muss“ (SL\_211).*

Letztlich wird in der Tagesschule D auch betont, dass Vertrauen und Akzeptanz für den guten Austausch einen Grundstein bilden: *„Wenn wir das hin kriegen, dass eine Vertrauensbasis besteht, dann kann man auch zusammen arbeiten. Wenn du das nicht hin kriegst, dass die Vertrauensbasis nicht gut besteht, dass sie nicht geschaffen ist, dass es..., dann läuft es neben einander durch“ (SL\_221).*

Auch den **ausserschulischen Akteuren** fällt die gemeinsame Kultur in der Tagesschule D positiv auf: *„Es ist ein guter Groove da und sehr viel Wirkung durch das Gesamte was geleistet wird und das ist gut, das braucht es auch. Aber ich finde es auch wichtig, dass man dies auch ein bisschen wertschätzt, oder“ (1JA\_AS\_220).*

Vertrauen ist jedoch nicht nur innerhalb des Schulteams wichtig, sondern ist auch für die Kooperation mit ausserschulischen Akteuren zentral. So betont der Schulsozialarbeiter: *„Ich denke schon grundsätzlich eine Vertrauensbasis gegenseitig. Ja, das ist wahrscheinlich fast das A und O. Also ganz*

*sicher in meiner Arbeit, aber sehr wahrscheinlich einfach auch in der Schule an sich - System Schule“ (1SSA\_220).*

Ausserdem wird hervorgehoben, dass es wichtig ist, sich zu kennen und auch gerne auszutauschen. Die Kooperation sollte für alle Beteiligten einen Nutzen haben und als sinnvoll und notwendig angesehen werden. In der Zusammenarbeit mit den ausserschulischen Akteuren ist für die SL aber auch Offenheit und Bereitschaft sich im Quartier zu vernetzen sehr zentral: *„Ich glaube, du musst immer flexibel bleiben. Wenn du so in einem Quartier arbeitest, wie wir hier, dann musst du flexibel sein und offen für Anliegen von irgendjemandem“ (SL\_221).*

Wenn ein bestimmter Kontakt aufgebaut ist und der Austausch gut funktioniert, werden auch die persönlichen und individuellen Aspekte und Vorlieben für die Kooperation diskutiert: *„Aber auch irgendwie auch das Respektieren von Nähe und Distanz und einfach solche Sachen. Und wir haben hier, glaube ich, nicht wirklich viel Zeit für irgendwelche Intrigen oder Probleme (Lampe) und so weiter und so fort. Oder die die auf diesem Dampfer sind, die sind schnell wieder weg, weil es ihnen nicht gefällt hier. [...] Aber einfach auch weil wir eben auch gebraucht werden – alle zusammen“ (1JA\_AS\_220).*

Von der externen Jugendarbeit wird auch betont, dass sich alle für die Zusammenarbeit engagieren und einbringen müssen: *„Ja für mich ist es einfach auch eine Bedingung von mir selbst, mich auch proaktiv einzumischen, oder. Und die Möglichkeiten die mir geboten werden, eben das mit den offenen Türen wirklich auch aktiv zu nutzen, oder. Und hingehen überall, immer. Auch wenn ich irgendwie vielleicht nicht gerade ein Anliegen habe. Aber einfach mal "Hallo" sagen und "Wie gehts" und einfach mich auch in informellem Rahmen eingebe und (mitmischele) und dadurch nachher auch merke was läuft“.*

Bezüglich zwischenmenschlicher Aspekte schätzen die Lehrpersonen besonders das Interesse und Engagement des **Elternrates**: *„Wie gesagt es gibt es noch nicht so lange aber in dieser kurzen Zeit ist eigentlich schon sehr viel passiert und darum mal in diesem Rahmen merci vielmals für eure Unterstützung.“ (1KG/LP/MB\_IS\_220).* Dies hat laut der Aussage einer Mutter vor allem auch mit der grossen Bereitschaft und dem unkomplizierten Umgang unter den entsprechenden Eltern zu tun.

Obwohl die pädagogisch tätigen Personen in den TS-Angeboten mit den Eltern keinen institutionalisierten Kontakt haben, wird viel Wert darauf gelegt, mit den Eltern nicht nur bei negativen Vorfällen zu kontaktieren sondern sie auch ab und zu in den Alltag miteinzubeziehen. Ein konkretes Beispiel, das auf allen Seiten auf positives Echo gestossen ist, sind die sogenannten Themenwochen, *„wo jedes Land, also von jedem Kind das dabei ist... italienische Wochen, jetzt ist gerade türkische Woche und wo dann auch eine Mutter, dann zum Beispiel für heute etwas vorbereitet hat. Dass man einfach auch da mal in Zusammenarbeit steht und das einfach auch austauscht und das denke ich, funktioniert eigentlich bei uns sehr gut“ (1MB\_IS\_220).*

In Bezug auf Familien mit Migrationshintergrund ist auch eine gewisse Offenheit eine zentrale Bedingung: *„Und ich denke man muss auch eine grosse Bereitschaft haben so zu arbeiten, dass wirklich alle Kinder integriert und zum Teil eben auch noch versucht die Eltern ein bisschen zu integrieren. Und ich denke das ist eine Grundvoraussetzung, die sicher auch für eine Zusammenarbeit, einfach auch mehr Toleranz und mehr Offenheit schon einmal da ist“ (1KG/GF\_IS/AS\_220).*

Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Elternzusammenarbeit, welcher sowohl von der Schulleitung, der TS-Leitung als auch von der Schulsozialarbeit genannt wird, ist das Vertrauen oder die Akzeptanz der Eltern. Der Schulsozialarbeiter umschreibt dies wie folgt: *„wenn irgendwie die Eltern auch merken – wenn sie es so anfangen zu interpretieren, dass es nicht ein Müssen ist zur Schulsozialarbeit zu gehen oder mit der Schulsozialarbeit zu arbeiten, sondern dass sie irgendwo einen Nutzen haben in Form einer Entlastung, in Form einer Unterstützung von beratenden Ideen oder so, die ihnen im Alltag ganz simpel einen Nutzen gibt. Dann ist die Wahrscheinlichkeit, dass es zu einer gelingenden Zusammenarbeit kommt sehr gross - jetzt meiner Erfahrung nach. Und dort ist es einfach wirklich halt ganz wichtig, dass man irgendeine Basis hinkriegt wo man merkt - und das beginnt schon damit, wie es alle Beteiligte kommunizieren im Sinne von: Wir haben ein Hilfsangebot hier. Oder es könnte ja auch so sein, dass die Haltung ist: Jetzt geht es gar nicht mehr und dann wird es ein bisschen disziplinierend oder strafend kommuniziert und transportiert und dann müssen wir dies zuerst aus dem Weg räumen zu Beginn. Dass die Kinder und Eltern sich überhaupt darauf einlassen können. Und das ha-*

*be ich den Eindruck, gelingt uns hier eben recht gut, dass es als unterstützende Sache im Ganzen angeschaut werden kann“ (1SSA\_220).*

### **Zukünftige Entwicklungen**

Für zukünftige Entwicklungen ist es der stellvertretenden Tagesschulleitung ein wichtiges Anliegen, dass die Kooperationsgelegenheiten auch stärker institutionalisiert werden und regelmässiger stattfinden: *„Ja wir haben jetzt letzte Woche noch gerade eine Sitzung gehabt mit den Lehrkräften. Und wir haben gesagt, dass wir das öfters machen müssen, wirklich. Dass der regelmässig stattfindet, dieser Austausch, dass wir dies wirklich institutionalisieren, dass wir regelmässig über die Kinder informiert werden, was läuft in der Schule, ob es Besonderheiten gibt und da sind wir daran. Und ich denke, das wird uns dann die Arbeit noch mehr erleichtern“ (2MB/GL\_IS\_220).* Ausserdem wäre es für die in den Angeboten pädagogisch tätigen Mitarbeitenden auch wichtig, dass sie in Zukunft zeitliche Ressourcen für den Austausch zur Verfügung hätten und nicht nur stündlich für ihre Präsenz entlohnt würden: *„Also dass wir auch zusätzlich Stunden für eben solche Anlässe haben. Und wir sind ja eigentlich auch nur dafür angestellt, wo wir anwesend sind, oder. Wir haben eine andere Anstellung, aber einfach dass dort auch Möglichkeiten...“ (2MB/GL\_IS\_220).* Ähnlich betont auch die Person der auserschulischen Jugendsozialarbeit die wichtige, fördernde Rolle von mehr finanziellen und personellen Ressourcen: *„Also mittlerweile merke ich, wären ein bisschen mehr Stellenprozente nicht schlecht, also generell. Vor allem auch damit ich noch viel mehr auch präventiv wirken könnte. Dort ist einfach ein Potenzial das noch so ein bisschen brachliegt und mit einer Stellenprozentenerweiterung wäre hier noch mehr zu machen – auch im Bereich Zusammenarbeit“ (1JA\_AS\_220).*

Abschliessend kann man festhalten, dass in der Tagesschule D die bestehenden Beziehungen noch stärker ausgebaut werden könnten und auch verschiedene Möglichkeiten der Kooperation mit weiteren Akteuren bestehen würden: *„Und das ist wahrscheinlich auch für die Zukunft, dass man einfach immer dranbleibt, dass man wachsam ist, dass der Austausch stattfindet, dass gar nicht irgendwo ein Feuerchen entstehen kann, ein grosser Band entfacht. Ja, im Interesse der Sache, aber ich habe das Gefühl das ist ein bisschen jedermanns Interesse, dass wenn es gut läuft, dass man versucht das Rädchen weiter zu drehen“ (1KG/LP/MB\_IS\_220).*

### **Fazit**

In der Tagesschule D ist sowohl die innerschulische Zusammenarbeit als auch die auserschulische Vernetzung schon weit fortgeschritten. Dies ist ein wichtiges Anliegen der Schulleitungspersonen, die sich auch für den Auf- und Ausbau der unterschiedlichen Kooperationsformen einsetzen und stark machen. Für die Entwicklung dieser gemeinsamen Kultur sind die Grundlagen hauptsächlich auch in den positiven zwischenmenschlichen Beziehungen zu suchen, die auf einer transparenten und regen Kommunikationspraxis aufbauen. Diese Beziehungen funktionieren in der Tagesschule D sehr gut, da eine gute Basis für die Zusammenarbeit besteht. Das gemeinsame Ziel, den Kindern und Jugendlichen eine gute Bildung und Betreuung zu gewährleisten ist zentral für die Zusammenarbeit und ist gleichzeitig ein wichtiger motivationaler Faktor. Trotzdem muss die Kooperation auch auf der Basis sachlicher Grundlagen und ohne Betonung individueller Präferenzen gelingen.

## **Tagesschule E**

### **Strukturelle Merkmale der Tagesschule**

Die Tagesschule E gehört zu einem Stadtteil mit hohem Anteil von Einwohnern mit Migrationshintergrund. Aus dem Strukturfragebogen ist zu entnehmen, dass 85% der Schülerinnen und Schüler dieser mittelgrosse Quartiersschule nicht-deutscher Muttersprache sind. Von den rund 300 Lernenden besuchen jedoch nur ungefähr 25% die Tagesschulangebote, wovon wiederum zwei Drittel aus Familien mit Migrationshintergrund und aus vorwiegend sozial belasteten Familien stammen. Dabei besuchen nach Einschätzung des Schulleiters vor allem leistungsschwache Schüler und Schülerinnen die Tagesschulangebote.



Die seit 2003 durchgeführten TS-Angebote befinden sich auf dem Schulareal, werden von der Gesamtschulleitung koordiniert und im Alltag von einer Gruppenleiterin geleitet. Aus der Dokumentenanalyse kann entnommen werden, dass das Mittags- und Nachmittagsangebot an allen Wochentagen besteht. Laut der Aussage der SL wird das Morgenangebot vom ausserschulischen Verein übernommen und findet nur bei Bedarf statt. Dem Strukturfragebogen entnehmen wir ausserdem, dass ein sehr breites Angebot in der Nachmittagsbetreuung besteht, dies reicht von der Aufgabenhilfe und –betreuung bis zu musischen und sportlichen Angeboten.

Der geringe Anteil an Lernenden, die Tagesschulangebote besuchen kann darauf zurückzuführen sein, dass im Quartier neben den schulischen Angeboten noch verschiedenste andere Möglichkeiten bestehen, um die Kinder und Jugendlichen zu ausserhalb des Unterrichts zu betreuen. Diese ausserschulischen Angebote werden durch einen gemeinnützigen Verein und weitere Trägerschaften im Quartierzentrum angeboten. Dazu gehören eine obligatorische Tagesschule, ein Kidstreff und eine ausserschulische Aufgabenhilfe, für die man sich über die Lehrpersonen anmelden kann. Ausserdem gibt es auch noch verschiedene Kindertagesstätten („Tagesheim“/„Tagesstätte“), die in einem ähnlichen Umfang wie die schulischen Tagesschulangebote aus verschiedenen Einheiten (Früh-, Mittags- und Nachmittagsangebote) bestehen. Diese Angebote des Trägervereins werden durch einen Leistungsvertrag mit der Tagesschule geregelt (vgl. Abbildung 22).

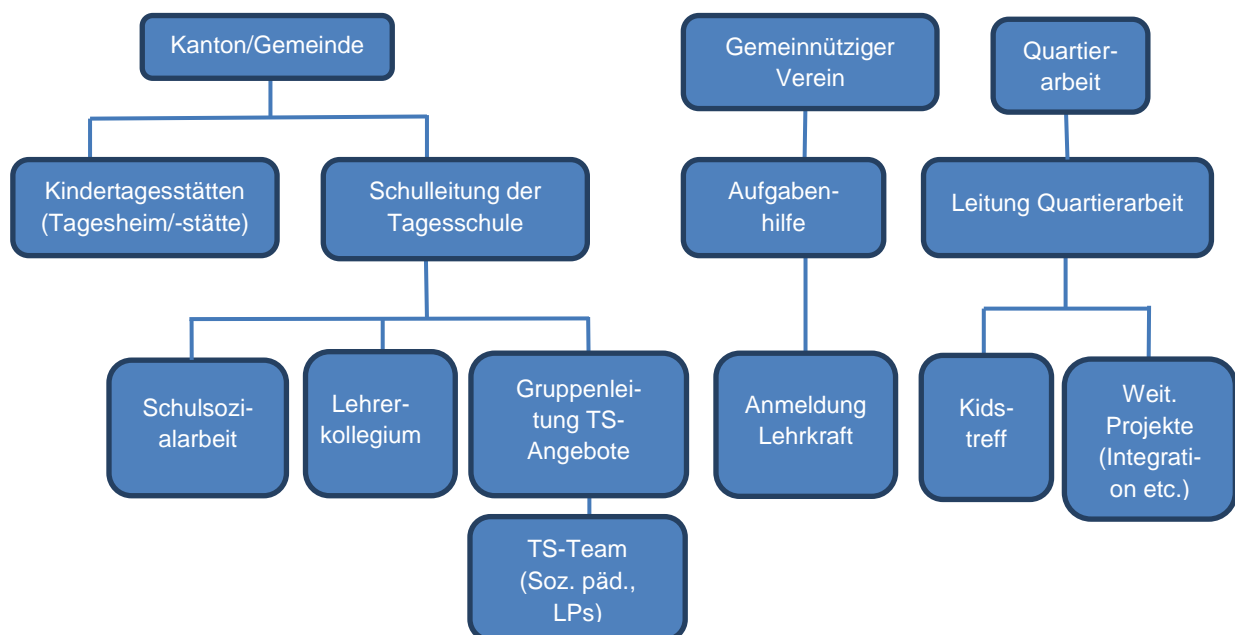


Abbildung 22: Organigramm Tagesschule E

### **Konzeptionelle Bedingungen/Verankerung**

2003 wurde das Mittagstischangebot der Tagesschule E unter anderem auch aus sozialen Beweggründen in ein Tagesschulangebot umgewandelt. Da es im Quartier aber schon vorher andere Betreuungsmöglichkeiten gab, war der soziale Bedarf nicht so dringend.

Aufgrund des Wechsels der Schulleitung wurden die konzeptionellen Grundlagen in der Tagesschule E erst in den letzten Jahren ausgebaut und sind im Moment noch in der Entwicklungsphase.

In der Tagesschule E bestehen verschiedene pädagogische und organisatorische Richtlinien, die den Unterricht betreffen. Das Leitbild ist schon etwas älter und trägt dem schulischen Alltag nicht mehr in allen Belangen Rechnung. Dort sind vor allem einige allgemeine Leitsätze festgehalten. Wichtiger für die Unterrichtspraxis ist das Schulprogramm, welches zum Zeitpunkt der Erhebung gerade in Ausarbeitung war. In dieser Jahresplanung sind die Struktur des Kollegiums festgelegt sowie allgemeine Zuständigkeiten wie zum Beispiel „Stufenkonferenzen, Stufenverantwortliche, respektive Stufenkoordinatorinnen und -koordinatoren“, aber auch Punkte, die die Schulkultur betreffen wie beispielsweise

gemeinsame Anlässe und verbindliche Regeln. Bei der Ausarbeitung dieses Schulprogrammes sind vor allem die Schulleitung der Tagesschule (SL) und politische Vertretungen der Schulkommission sowie eine Gruppe von Lehrpersonen beteiligt.

Für die Tagesschulangebote gibt es in der Tagesschule E nach Aussage der SL bis jetzt noch kein konkretes Betriebskonzept, ausser den kantonalen und städtischen Verordnungen. In diesen Papieren der offiziellen Behörden sind jedoch bereits organisatorische und pädagogische Schwerpunkte klar vorgegeben (Darstellung Kanton). Ausserdem war zum Zeitpunkt der Erhebung ein städtischer Leitfa-den zu den Qualitätskriterien in Ausarbeitung. Es gibt zudem verschiedene Regeln und Richtlinien, die in den TS-Angeboten eingehalten werden müssen. Diese sind aber nicht in einem konkreten Konzept zusammengefasst. Bei der Ausarbeitung des Betriebskonzepts sind vor allem die SL, eine Gruppe von Lehrpersonen und das pädagogisch tätige Personal beteiligt.

In Bezug auf die Zusammenarbeit gibt es für den Austausch zwischen den Lehrpersonen verschiedene Vorgaben, wie zum Beispiel die Stufenkonferenzen und gegenseitige Hospitationen, sowie einen Schwerpunkt in der Feedbackkultur. Die SL betont, dass es für die Zusammenarbeit zwischen dem Unterricht und den Tagesschulangeboten noch keine bzw. lediglich implizite Richtlinien gibt. Dies sei aber ein Bereich, der bei der Ausarbeitung der neuen Papiere berücksichtigt werden sollte. Bezüglich der Zusammenarbeit mit den Eltern gibt es unterschiedliche Richtlinien und dies ist auch ein Bestandteil des Pflichtenheftes der LPs und des TS-Personals.

Die Dokumentenanalyse hat jedoch gezeigt, dass es in der städtischen Verordnung zu den Tagesschulen schon einige allgemeine Richtlinien zum Thema Kooperation gibt: *„Die Betreuungspersonen nehmen periodisch Rücksprache mit den zuständigen Lehrerinnen und Lehrern und pflegen den Kontakt mit den Eltern“* (TSV Bern 2011, p. 1). Ausserdem sollen die Anlagen der Tagesschule auch für die Tagesschulangebote zur Verfügung stehen. Auf praktischer Ebene ist das weitere pädagogisch tätige Personal dazu verpflichtet *„die Verbindung zum Schulunterricht und zu den Lehrerinnen und Lehrern sowie den Eltern zu gewährleisten“* (ebd. p. 6). Die Leitung der Tagesschulangebote ist der Schulleitung direkt unterstellt und arbeitet mit ihr und „Dritten, die im Quartier Angebote führen“ (ebd. p. 7) zusammen.

### **Kooperationspraxis**

Die Zusammenarbeit unter den Lehrpersonen ist in der Tagesschule E eine wichtige Grundlage des schulischen Arbeitsalltages. Vor allem im Bereich der Integration ist der fachliche Austausch zwischen Lehrpersonen und Fachlehrpersonen (wie z.B. Heilpädagoginnen und -pädagogen) immer wichtiger geworden. Aus Sicht der Schulleitung sind die *„Deprivatisierung des Unterrichts“* (SL\_233) und die Öffnung der Klassenzimmer in den letzten Jahren gut vorangeschritten. Dazu muss sich aber das Verständnis von Kooperation verändern: *„Zusammenarbeit gab es ja schon immer, aber vorher hat sie eher aus Goodwill basiert, wer gerade mit wem etwas machen wollte. Dann entstand sie, oder nicht. Wir als Schulleitungen versuchen jetzt das zu kanalisieren und zu sagen, dass wir es in gewissen Bereichen auch erwarten (SL\_233)“*. Damit meint die SL nicht nur die schon gut funktionierende Zusammenarbeit im Lehrerkollegium, sondern auch die Zusammenarbeit mit den TS-Angeboten.

Diese Kooperation zwischen der Schulleitung, den Lehrpersonen und dem TS-Personal findet im Moment hauptsächlich *„punktuell“* (SL\_233) statt und hat oft Unklarheiten bei den Hausaufgaben zum Anlass. Obwohl die SL die innerschulische Kooperation als noch ausbaufähig bezeichnet, bestehen heute schon einige Gefässe und Gelegenheiten, bei denen sich die Lehrpersonen und das weitere pädagogisch tätige Personal austauschen können und *„man versucht Gelegenheiten zu schaffen, um sich zu sehen, sei das ein Kollegiumsausflug oder gemeinsame Kollegiumsanlässe, bei denen auch Kontakte stattfinden können“* (SL\_233). Ein wichtiger Austausch findet somit bei informellen Anlässen und Treffen statt. Als institutionalisiertes Gefäss dienen die Teamsitzungen der TS-Angebote, an denen die SL als Leitung der TS-Angebote teilnimmt. Ausserdem arbeiten auch Lehrpersonen in den TS-Angeboten und die Mitarbeitenden der TS-Angebote erhalten alle Protokolle der Schulkonferenzen, was den Informationsfluss zwischen Unterricht und Angebot gewährleistet: *„Ja und es gibt ja auch Lehrpersonen, die in der Tagesschule arbeiten. Die sind dort auch dabei. Einerseits arbeiten sie in der Tagesschule und somit gibt es dort einen automatischen Link“* (SL\_233).

Zwischen den einzelnen Personen findet reger E-Mail-Kontakt statt, man informiert sich mit Hilfe von Informationsfächli und die Mitarbeitenden des TS-Angebots nehmen an schwierigen Elterngesprächen teil. In der Tagesschule E herrscht häufiger Austausch zwischen den Angeboten und dem Unterricht: „Also für bestimmte Lehrpersonen ist es klar, dass sie mit der Tagesschule Rücksprache nehmen, wenn sie Kinder dort haben“ (SL\_233). Die Lehrpersonen und das weitere pädagogisch tätige Personal kennen sich, sie grüssen sich auf dem gemeinsam genutzten Pausenplatz und es werden verschiedene Gelegenheiten genutzt, um sich besser kennen zu lernen.

Zwischen dem Unterricht, den TS-Angeboten und den ausserschulischen Akteuren findet in der Tagesschule E zurzeit noch wenig Austausch statt. Die jährlichen Stadtteilkonferenzen sind eigentlich die einzigen institutionalisierten Gefässe zur Kooperation zwischen dem innerschulischen und dem ausserschulischen Bereich. Die Schulleitung ist für die Vernetzung und den Informationsfluss zwischen der Schule und den ausserschulischen Akteuren zuständig oder es „läuft punktuell über bestimmte Lehrkräfte, die verschiedene Dinge im Quartier machen oder so. Oder über uns als Schulleitung, die dort Fäden spannen und das Vernetzen“ (SL\_233). Diese informellen Treffen zwischen der Schulleitung und den Leitungspersonen des Quartierprojekts finden nach Bedarf eher auf einer persönlichen Ebene statt und betreffen meist organisatorische Schwerpunkte. Weiter gibt es einige Verbindungspunkte zwischen der ausserschulischen Kindertagesstätte, dem Kidstreff und dem Kindergarten oder der Unterstufe. Eine konkrete Zusammenarbeit, die aus diesen persönlichen Absprachen resultiert ist, dass man die Tagesstätte, die sich gerade neben dem Schulareal befindet in die Umgebungsarbeit mit einbezogen hat. Im Gegenzug dafür übernehmen diese die Kinder und Jugendlichen der Tagesschule, die sich für den Frühhort angemeldet haben. Von diesem Verhältnis profitieren also beide Institutionen: „Das wäre ein grosser Aufwand, wenn wir jemanden Anstellen müssten. Sie übernehmen das jetzt für uns und machen es so lange die Gruppe nicht zu gross wird. Wenn sie es nicht weiterhin machen, müssten wir das dann übernehmen“ (SL\_233).

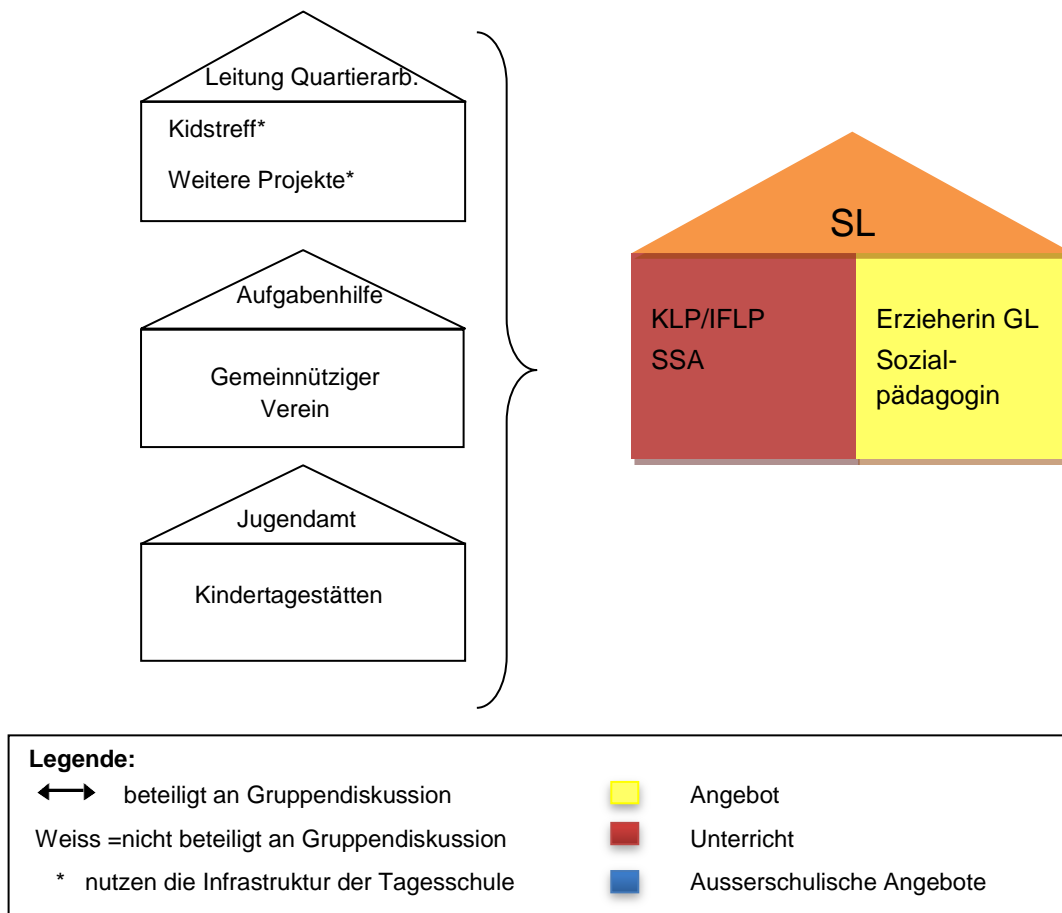


Abbildung 23: Kooperationsmodell der Tagesschule E

Ansonsten gibt es keine konkreten ausserschulischen Projekte, mit denen die Tagesschule zusammenarbeitet. Eine weitere Schnittstelle ist die gemeinsame Nutzung von Infrastruktur, zum Beispiel, wenn die Mitarbeitenden der TS-Angebote den Spielplatz von ausserschulischen Akteuren mitbenützen. Der Gruppenleiterin der TS-Angebote ist es wichtig, dass die Kinder und Jugendlichen *„einfach ihre Umgebung und was es in ihrem Quartier alles gibt auch mal kennenlernen. Dass sie ausserhalb des TS-Angebots (der Tagesschule) auch ihre Freizeit gestalten können“* (ER/GL\_IS\_230). Die Tagesschule E ist in ihrem Quartier gut vernetzt, es werden Märkte, Kerzenziehen und andere Anlässe von ausserschulischen Akteuren organisiert, wobei die Tagesschule auch profitieren und mitmachen kann. Wenn es Möglichkeiten zur Zusammenarbeit gibt, dann werden diese genutzt, man ist offen und bereit sich zu engagieren: *„Ja eben es gibt ganz viel. Bei jeder Lehrkraft auf jeder Stufe, egal wie lange sie schon hier sind, gibt es Verbindungen. Es gibt nichts Allgemeingültiges, aber das muss auch so sein (1IFLP\_IS\_230).*

### **Gelingsbedingungen der Zusammenarbeit**

Im Folgenden werden lediglich jene Gelingsbedingungen dargestellt, die in den Interviews und der Gruppendiskussion ohne Nachfragen genannt wurden. In den verschiedenen Abschnitten wird zwischen den unterschiedlichen Akteuren (innerschulisch/ausserschulisch/Eltern) unterschieden.

#### Rahmenbedingungen

Laut der IF-Lehrperson ist es für eine gute Zusammenarbeit zentral, dass es klare Leitlinien und Regeln gibt, inwiefern und wie oft zusammengearbeitet werden soll: *„Das institutionalisieren. Dann ist es möglich. Aber wenn man es dem Zufall überlässt... Einerseits muss es bei den Leuten entstehen, aber andererseits braucht es einfach Dinge, die ich erwarte, dass sie klar für alle geregelt werden. So wollen wir kommunizieren“* (1IFLP\_IS\_230). Klare institutionalisierte Gefässe gibt es auch in der Zusammenarbeit zwischen dem weiteren pädagogisch tätigen Personal und der Schulleitung der Tagesschule. Im Fall der Tagesschule E wird es als besonders effektiv empfunden, dass die Schulleitung der Tagesschule gleichzeitig auch die Leitung der Tagesschulangebote ist: *„Es ist so, dass wir mit dem Schulleiter oder Tagesschulleiter auch die Mitarbeitergespräche haben. Das ist ja in unserem Fall dieselbe Person. Das ist natürlich ganz positiv“* (1ER/GL\_IS\_230). Das weitere pädagogisch tätige Personal wird durch die SL immer auch über die Geschäfte und Neuerungen im Lehrerkollegium informiert und kann auch an gemeinsamen Weiterbildungen teilnehmen.

Bezüglich der Kooperationsgefässe ist *„alles was in irgendeiner Form schriftlich ist und einfach zu handhaben ist“* (1IFLP\_IS\_230) für eine gelingende Zusammenarbeit förderlich, wodurch *„die Informationen in einfachster Form weitergegeben oder verlangt werden können. Das hilft schon sehr für die Zusammenarbeit“* (1IFLP\_IS\_230). Bei formellen und informellen Gefässen ist es den Mitarbeitenden der Tagesschulangebote wichtig, dass ein regelmässiger Kontakt besteht. Dieser Kontakt wird unter anderem auch dadurch hergestellt, dass Lehrpersonen in den ausserunterrichtlichen Angeboten mitarbeiten. Durch den E-Mail- oder Briefkontakt können sich die Lehrpersonen und das weitere pädagogisch tätige Personal jederzeit informieren und bei Bedarf nachfragen.

In der Tagesschule E sind die räumlichen Rahmenbedingungen für eine gelingende Zusammenarbeit ideal. Das Tagesschulangebot befindet sich auf demselben Schulareal, es gibt viel Platz und die Distanzen sind nicht allzu gross. Ausserdem ist einige Infrastruktur nur im Lehrerzimmer vorhanden, wodurch auch immer wieder ein informeller Kontakt entsteht: *„Das finde ich für mich ganz praktisch, dass wir die Tagesschule gleich hier unten haben, dass der Pausenplatz auch von den Schülern genutzt wird und man ist genau mittendrin. Auch das Lehrerzimmer - unsere Postfächer sind im Lehrerzimmer - das heisst man geht ins Lehrerzimmer zum Kopieren oder zum laminieren und dann hat man dort automatisch Kontakt zu den Lehrerinnen und Lehrern“* (1ER/GL\_IS\_230).

In der Zusammenarbeit der SL mit den ausserschulischen Akteuren des Quartiers ist es wichtig *„diese Schule längerfristig im Quartier zu verankern und zu schauen, dass dort Fäden gesponnen werden“* (SL\_233). Diese Verbindungen und Beziehungen zu knüpfen gelingt laut der Aussage der SL vor allem auch durch informelle Anlässe und der Möglichkeit zur Partizipation: *„Ich sage positive Anlässe, positive Anknüpfungspunkte zu schaffen, dass hilft immer auch wenn es einmal eine schwierige Situa-*

*tion gibt. Ich denke dann findet man besser eine gemeinsame Lösung als wenn man das nicht hat“ (SL\_233).*

Für den Kontakt mit den ausserschulischen Mitarbeitenden ist die gemeinsame Nutzung der Infrastruktur der Tagesschule und des Quartiers eine wichtige Schnittstelle. Eine „*symbolische Zusammenarbeit*“ (1IFLP\_IS\_230) mit der Quartierarbeit entstand auch vor allem dadurch, dass künstlerische Werke der Kinder und Jugendlichen, die sie im ausserschulischen Angebot gemalt hatten, ebenfalls in der Tagesschule ausgestellt wurden. Dass die Kindertagesstätte die Morgenbetreuung übernimmt fördert den Austausch mit der Tagesschule und diese Win-Win-Situation ist eine gute Möglichkeit, Kontakte im Quartier zu schaffen. Bei den informellen Treffen zwischen der SL und der Leitung der Quartierarbeit werden gemeinsame Projekte wie zum Beispiel im Zusammenhang mit dem Pausenplatz initiiert dabei sei es auch wichtig, „*dass man sich dort auch zeigt, dass man gewisse Dinge institutionalisiert, dass wir uns zum Beispiel mit dieser [Quartierarbeit] regelmässig trifft oder so*“ (SL\_233).

Die Ressourcen spielen auch in der Zusammenarbeit mit den ausserschulischen Akteuren eine wichtige Rolle. Zum Beispiel ist es zuerst einmal wichtig, dass es im Quartier überhaupt ein Angebot gibt. Die verschiedenen schulischen und ausserschulischen Angebote sind sehr nahe bei einander und die Quartierarbeit ist sehr aktiv und bietet viele Angebote für Kinder und Jugendliche.

Für eine gute Kooperation zwischen Lehrpersonen und Eltern, ist das Aufgabenbüchlein, welches jeweils von den Lehrpersonen und den Eltern unterschrieben wird, ein wichtiges Instrument. Ein weiteres informelles Gefäss, welches von den Eltern geschätzt wird, ist die gegenseitige Information zwischen Lehrpersonen und Eltern mittels „Zettel“ im Falle von speziellen Ereignissen. Zudem wird es sehr geschätzt, dass ein Schulfest stattfand und jeweils zu Beginn des Schuljahres die 1. Klässler gemeinsam mit den Eltern begrüsst werden: „*Da holt man auch wieder die Eltern hierher und sie haben einen ersten Eindruck der Schule. Das finde ich ist eine sehr schöne und wichtige Sache*“ (Mutter2\_230).

#### Merkmale des Teams

In der Tagesschule E wurden nur wenige Gelingensbedingungen im Bereich der Merkmale des Teams genannt. Die Aussage einer Mitarbeiterin der Tagesschulangebote beschreibt, dass die Kooperationskompetenz entscheidend ist für eine gelingende Zusammenarbeit: „*Ich denke bei uns ist es ganz wichtig, dass man im miteinander arbeiten kann. Das muss nicht die grosse Liebe sein, aber das man auch auf sachlicher Ebene, auch für die Kinder, denn die Kinder merken ja das...*“ (1SP\_IS\_230). Ausserdem erscheint es der Schulleitung der Tagesschule auch als wichtig, dass die Rollen und Zuständigkeiten zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal geklärt sind. Da diese Berufe sehr eng mit einander verwandt sind, ist es von Vorteil, dass beide ihre Aufgaben genau kennen: „*Die Lehrpersonen waren bei uns in beiden Häusern, sie waren eigentlich die Ergänzung*“ (SL\_233). Die Zusammenarbeit in der Tagesschule E gelingt gut, weil die Kooperation auf einer professionellen Ebene stattfindet und sich nicht zu stark an Sympathien orientiert: „*Es gibt ein Zusammenarbeiten, das man natürlich macht, weil es sich einfach ergibt aus denselben Interessen und aus einer Herzengeschichte heraus und die andere Zusammenarbeit, die man machen muss, die man auf einer anderen, einer professionellen Ebene auch tun kann*“ (1IFLP\_IS\_230).

Um eine gute Basis für die Kooperation zwischen Schule und Elternhaus zu schaffen, setzt sich der Elternrat stark dafür ein, die Zuständigkeiten zu klären und gerade Eltern mit anderem kulturellem Hintergrund aufzuzeigen, welches ihre Verantwortlichkeiten hinsichtlich Erziehung sind und welche Aufgaben die Tagesschule übernehmen.

#### Zwischenmenschliche Prozesse

Für gelingende zwischenmenschliche Prozesse ist den Mitarbeitenden der Tagesschulangebote vor allem der persönliche Kontakt ein Anliegen. Wenn man sich persönlich kennt, den Namen, das Gesicht oder die Zuständigkeit, hat dies eine positive Wirkung auf die Zusammenarbeit: „*Was ich auch merke ist, dass man die Lehrpersonen auch immer besser kennenlernt und so auch der Kontakt leichter ist, einfach schnell nachzufragen, welche Hausaufgaben gegeben wurden oder ob es die Probleme bei ihnen auch gibt*“ (1ER/GL\_IS\_230).

Ausserdem ist es der SL wichtig „*zuerst eine gemeinsame Basis schaffen, von der man ausgehen kann*“ (SL\_233). Die gemeinsame Kultur und das Verständnis als eine Tagesschule, die sich einem gemeinsamen Ziel verschrieben hat, ist für die SL grundlegend für eine gute Kooperationskultur: „*Es gehört auch dazu, dass man sagt, wir arbeiten mit denselben Kindern und schauen auch zusammen*“ (SL\_233).

Um eine solche gemeinsame Kultur aufzubauen ist eine gegenseitige Offenheit und Transparenz erforderlich: „*Da ist es wieder dasselbe: Die Zusammenarbeit gelingt, wo es offene Leute gibt, die auf einander zu gehen*“ (1IFLP\_IS\_230). Zudem gibt es verschiedene Strukturen, die den Informationsaustausch vereinfachen wie informelle Treffen und gemeinsame Anlässe. Viele Lehrpersonen zeigen Interesse am Austausch mit den Tagesschulangeboten. Sie wollen sich darüber informieren, wo die Kinder und Jugendlichen ihrer Klasse hingehen und treffen dort immer auf eine offene Türe.

In der Tagesschule E wird die Zusammenarbeit meist von der Schulleitung initiiert und koordiniert. Dies vereinfacht die Kooperation im Alltag der Mitarbeitenden: „*Aber es ist so, es läuft wirklich auch über die Schulleitung, die dann auch die Kommunikation fördert. Sie nimmt es einfach in dies Hand und sagt, ich versuche einfach da einmal nachzufragen, ob es möglich ist*“ (1ER/GL\_IS\_230). Die Schulleitung der Tagesschule nimmt eine Schlüsselfunktion ein und fördert die Zusammenarbeit auf unterschiedlichen Ebenen. Sie ist die Hauptansprechperson, kümmert sich aber auch auf individueller Ebene um die Anliegen der Mitarbeitenden: „*Die Zusammenarbeit mit der Schulleitung hat sich auch verändert. Diese sitzt weniger oben und delegiert, sondern begegnet uns eher auf unserem Niveau und arbeitet auch enger mit uns zusammen*“ (1IFLP\_IS\_230). Dabei besteht in der Tagesschule E auch ein Klima der Wertschätzung und Akzeptanz. Alle Mitarbeitenden können sich einbringen und ihre Anliegen stossen auf offene Ohren. Dazu gehört sicher auch die Einstellung: „*Das man sagt, jede Ansicht bringt auch etwas in der Erfahrung miteinander*“ und dass man „*versucht die Leute mit einzu-beziehen, damit sie auch das Gefühl haben, etwas beitragen zu können und das sie das Gefühl haben etwas beitragen zu können und merken, dass das ein Teil von ihnen ist*“ (SL\_233).

Bei der Zusammenarbeit mit den ausserschulischen Akteuren ist es wichtig, dass die Lehrpersonen und das weitere pädagogisch tätige Personal über die verschiedenen Angebote gut informiert sind und wissen, was in ihrem Quartier alles angeboten wird: „*Aufmerksam machen auf einander. Die E-inen helfen den Anderen indem sie sagen, was es sonst noch für Angebote gibt, zum Beispiel für Jugendliche...*“ (1IFLP\_IS\_230). In der Tagesschule E gibt es eine Broschüre, in der alle Angebote des Quartiers aufgelistet sind. Dort können sich die Mitarbeitenden der Tagesschule E orientieren und informieren. Dabei ist aber das Interesse und Engagement der Mitarbeitenden der Tagesschule an den Angeboten, die es im Quartier gibt, wichtig. In der Tagesschule E sind es vor allem die Schulleitung und weitere engagierte Mitarbeitende die die Zusammenarbeit mit den ausserschulischen Akteuren fördern, zum Beispiel durch regelmässige Sitzungen und Interesse an der Zusammenarbeit.

Die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden der TS-Angebote und den Eltern ist laut einer Mutter: „*Traumhaft. Ich weiss nicht wie es in den anderen Tagesschulen ist, aber hier bin ich äusserst zufrieden.*“ Begründet wird dies einerseits mit der guten Kommunikation „*man spricht miteinander, wenn etwas nicht gut ist*“, andererseits damit, dass es ab und zu auch ein „Festli“ gibt. Aber auch mit der hohen Zuverlässigkeit: „*Es sind gute Leute, man kann sich auf sie verlassen. Die Aufgaben sind immer gemacht. Also ich kontrolliere sie trotzdem, aber man kann sich auf sie verlassen*“ (Mutter1\_230).

Hinsichtlich der Kooperation mit den Lehrpersonen wird von den Eltern Offenheit als zentrale Gelingenbedingung genannt und „*dass die Lehrpersonen uns bei Schwierigkeiten kontaktieren und das Gespräch suchen. Aber gleichzeitig das Angebot da ist, dass wir Eltern uns jederzeit melden könnten und die Lehrpersonen für Gespräche bereit sind*“ (Mutter2\_230). Auch aus Sicht der Lehrpersonen werden Offenheit, aber auch Vertrauen und Transparenz als fördernde Faktoren für die Zusammenarbeit genannt: „*Dass man den Eltern die Möglichkeit gibt, vorbei zu kommen und ehrlich mit uns zu sprechen, aber das wir auch die Freiheit haben den Eltern ehrlich zu sagen, was wir meinen*“ (1IFLP\_IS\_230.) Dabei spielen nicht zuletzt auch Sympathie bzw. Antipathie eine nicht zu vernachlässigende Rolle: „*Wenn das Kind mich doof findet und die Eltern finden mich noch doofer, weil sie schon ein Jahr lang von mir gehört haben, dann wird das Elterngespräch auch nicht toll. Das ist manchmal noch spannend. Aber wenn man sich im Alltag grüsst und ein nettes Wort für einander übrig hat, dann ist es schon fast gewonnen (die halbe Miete)*“ (1IFLP\_IS\_230). Nichtsdestotrotz: Auch wenn Eltern und

Lehrpersonen sich nicht unbedingt sympathisch sind, gilt es Dinge auf der Sachebene zu klären und dass man „die Probleme auf den Tisch bringen kann“.

Ein weiterer wichtiger Faktor auf der zwischenmenschlichen Ebene ist der Informationsaustausch, „dass man frühzeitig erfährt, wann es Anlässe, Feste und so weiter gibt. Das ist hier auch der Fall. Damit man sich einrichten kann, wenn man arbeitet“ (Mutter1\_230).

Für eine gelingende Zusammenarbeit mit Eltern, die selbst nicht in der Schweiz zur Schule gegangen sind, habe es sich ausserdem bewährt, dass die Lehrpersonen sie zu Beginn zu einem Gespräch einladen um mit ihnen zu klären, „was wir unter Zusammenarbeit verstehen und wie wir das an dieser Schule und vielleicht in der Schweiz auch pflegen“ (1IFLP\_IS\_230). Zudem bietet die mündliche Kommunikation für diese Eltern auch aus sprachlicher Sicht Vorteile: „Dann bekommen sie ein Merkblatt oder Regeln, die sie nicht ganz verstehen und wenn man es mündlich sagt, dann können sie auch nachfragen, wenn sie etwas nicht verstehen. Das wäre dann im Sinne eines Informationsabends, oder so“ (Mutter1\_230). Einen positiven Beitrag leisten in dieser Hinsicht auch die vielfältigen Angebote im Quartier für Kinder und Jugendlichen und Eltern. Dabei sind die Lehrpersonen im Besitze einer Liste und verweisen die Eltern zum Beispiel bei Bedarf eines Deutschkurses an die entsprechenden Adressen oder aber die Eltern wenden sich direkt an das Quartierbüro.

In Bezug auf die Zusammenarbeit mit den Personen in den TS-Angeboten sind die Eltern der Ansicht, dass diese im Vergleich zu den Lehrpersonen enger ist. Begründet wird dies, einerseits damit dass es „dort Leute gibt, die die Kinder schon seit 8 Jahren betreuen“ und andererseits weil der Kontakt mit dem pädagogischen Personal ausserhalb des Unterrichts häufiger stattfindet: „Ich gehe öfter in die Tagesschule als in die Schule und melde etwas. Vielleicht auch, weil es dort mehr zu sagen gibt als in der Schule. Zum Beispiel wegen dem Essen, oder wegen den Aufgaben oder was auch immer“ (Mutter1\_230).

### **Zukünftige Entwicklungen**

Ausbaufähig ist in der Tagesschule E sowohl die inner- als auch die ausserschulische Kooperation. Um die innerschulische Kooperation anzuregen, wünschen sich einige Mitarbeitende einen allgemeinen Zettel, zwischen den Lehrpersonen, den weiteren pädagogisch tätigen Mitarbeitenden der Tagesschulangebote und den Eltern. Dadurch könnte in diesen drei Bereichen eine Entlastung entstehen. Eine Schwierigkeit zeigt sich hier, wenn die Kinder und Jugendlichen für das Zirkulieren dieseszettels verantwortlich sind, deshalb würde der Kontakt per Email eher vorgezogen. Ausserdem könnte man sich vorstellen, ein gemeinsames Gefäss für den Austausch zwischen Lehrpersonen, der Leitung der Tagesschule und der Mitarbeitenden der Tagesschulangebote zu schaffen: „Je mehr ihr [weitere pädagogisch tätige Mitarbeiter] eingebunden werdet oder wir bei euch, je mehr wir zusammen erleben, desto mehr Zusammenarbeit kann entstehen. Das muss wachsen, wir können sie nicht erzwingen. Wir müssen sie... Und das steht und fällt wieder mit den einzelnen Leuten, die das wollen oder nicht“ (1IFLP\_IS\_230). Dazu seien auch noch klarere Vorgaben von der Seite der SL erwünscht. Ausserdem wünscht sich eine Mitarbeiterin der Tagesschulangebote eine stärkere Rückbesinnung auf die gemeinsame Aufgabe oder das gemeinsame Ziel, die gute und angemessene Bildung und Betreuung der Schulkinder zu gewährleisten. Dabei wäre es jedoch notwendig mehr Hintergrundinformationen von den Lehrpersonen zu den einzelnen Kindern und Jugendlichen zu erfahren: „Aber die Zeit ist wieder ein Faktor. Ich kann nicht einfach sagen, jetzt gehe ich wieder einmal in die Schule und frage die Lehrerin (1SP\_IS\_230). Da erkennt auch eine Lehrperson: „Also wäre es ja eigentlich gut, wenn eine Klassenlehrperson, die auch Kinder dort hat einmal vorbei käme und mit einem Termin und mal vorbeischaut und sieht, wie es geht. Dann könnten ihr uns auch Rückmeldungen geben“ (1LP\_IS\_230).

Eine mögliche Zukunftsvision der Kooperationspraxis zeichnet eine IF-Lehrperson, wenn sie sagt: „Eine Wunschvision, die die Zusammenarbeit im weitesten Sinne anbelangt ist, dass es eine Stufe gibt und alle zusammen sind, dass es altersgemischtes Lernen gibt und eine Klassenlehrerin, eine IF-Lehrerin und jemand von der Tagesschule zuständig wären. Dass die Kinder ein Team haben, dass sie betreut und sie sind in der Schule, in der Tagesschule und im Quartier verankert. Das wäre natürlich eine Traumvision“ (1LP\_IS\_230).

Was die Zusammenarbeit mit den Eltern anbelangt, kommt zum Ausdruck, dass es schwierig ist einige Eltern „abzuholen“. Ob dies mit sprachlichen Problemen oder mangelndem Interesse zusammenhängt, bleibt indes unklar. Dessen ungeachtet ist der Elternrat immer wieder bestrebt, diese vermehrt zu involvieren. Der Schulleiter betont, dass der Elternrat eine wichtige Rolle spielt, wenn es darum geht „*Eltern mit einem mit einem bildungsfernen Hintergrund*“ mit einzubeziehen. Dabei sei es einfacher, sie zu für Anlässe zu motivieren bei denen keine Erwartungshaltung an sie gestellt ist, „*also wenn ein Schulfest oder ein Sporttag oder ein Theater stattfindet*“ (SL\_233).

### **Fazit**

In der Tagesschule E findet sowohl innerschulisch als auch mit den ausserschulischen Mitarbeitenden schon eine rege Kooperationspraxis statt. Als Kooperationscredo könnte man also zusammenfassen, dass die Kooperation gelingt, sofern ein Nutzen vom Austausch erwartet wird und im Team eine Bereitschaft besteht, mit anderen Personen aus anderen beruflichen Richtungen zusammen zu arbeiten. Ausserdem sind in der Tagesschule E die gemeinsame Kultur und das Engagement der Schulleitung der Tagesschule zentral. Es ist wichtig, dass der erhöhte Aufwand, der mit der Zusammenarbeit einhergeht von den Leitungspersonen auch geschätzt und vorgelebt wird. Austausch oder Kooperation ist auch in der Tagesschule E hauptsächlich noch eine freiwillige Angelegenheit, obwohl schon einige Gefässe zum Austausch bestehen. Gut gelingende Kooperation ist unter anderem auch eine Definitiv- und Haltungsfrage.



### 5.3.3 Tagesschulen des Kantons Luzern

#### Tagesschule F

##### **Strukturelle Merkmale der Tagesschule F**

Die Tagesschule F ist ein Schulzentrum mit vier Schulhäusern in einer Agglomerations-gemeinde, in der zwischen 10 000 und 20 000 Personen wohnen. Von den 900 Schülerinnen und Schülern, die die Tagesschule F besuchen haben 25% eine andere Muttersprache als Deutsch und 19% aller Lernenden besuchen eines der Tagesschulangebote. In den Angeboten sind alle sozialen Schichten ausgeglichen repräsentiert und etwa die Hälfte der Kinder und Jugendlichen besitzt nicht die Schweizer Staatsbürgerschaft. Ausserdem besuchen Schülerinnen und Schüler aus Haushalten, in denen beide Elternteile berufstätig sind häufiger die Tagesschulangebote.

Dem Strukturfragebogen lässt sich entnehmen, dass das Tagesschulangebot in der Tagesschule F seit 2003 besteht. Dabei kann anhand der Interviews und der Dokumentenanalyse festgehalten werden, dass die Tagesschulangebote in der Gemeinde nicht vom Volksschuldepartement, sondern vom Sozialdepartement verwaltet und getragen werden. Deshalb ist hier der Leiter der Tagesschulangebote (TSL) dem Leiter der Tagesschule (SL) auch nicht unterstellt, sondern befindet sich hierarchisch auf derselben Stufe. Der Zweig der „schulergänzenden Angebote“ (oder eben der ausserunterrichtlichen Angebote) ist in der Tagesschule also nicht unbedingt als innerschulisch, sondern eher als „schulnahe“ zu betrachten. Die TSL ist Koordinator unterschiedlicher Angebote, so gibt es in vier Mittagstische, die nur die Mittagsbetreuung anbieten und ein sogenannter „Kids-Treff“, wo sowohl an vier Tagen Mittagsverpflegung als auch an drei Tagen Nachmittagsangebote bis 18 Uhr abends geführt werden. Zusätzlich gibt es einen Hausaufgaben-treff (HT), der an drei Nachmittagen in der Woche Unterstützung beim lösen der Hausaufgaben von 15 00 bis 17 00 anbietet.

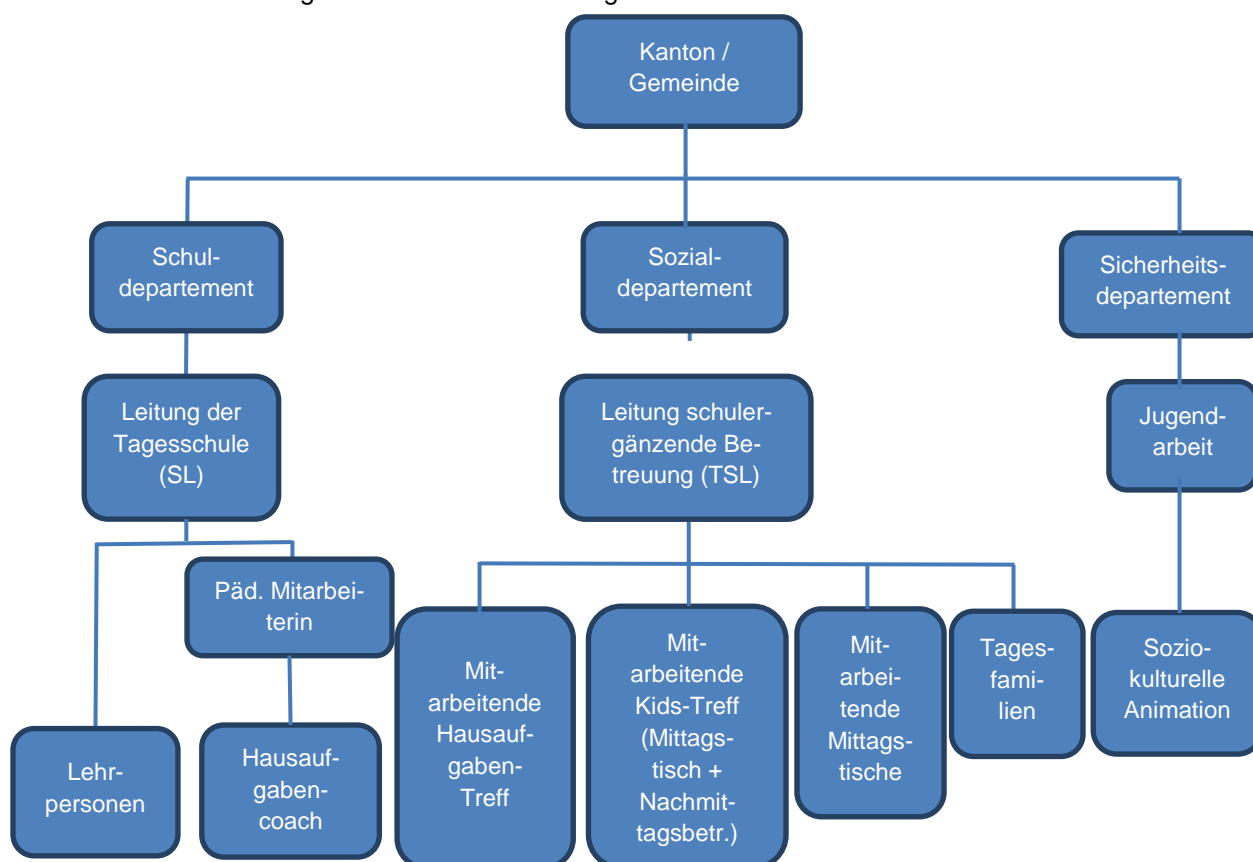


Abbildung 24: Organigramm der Tagesschule F

Die Zusammenarbeit zwischen den HT und der Tagesschule F wird von einer pädagogischen Mitarbeiterin und den sogenannten „Hausaufgaben-coaches“ koordiniert und initiiert. Falls Frühbetreuung oder Angebote zu Randzeiten gewünscht werden, kümmert sich die TSL um die

Organisation von Tagesfamilien. Im Nachmittagsangebot des Kids-Treffs können die Hausaufgaben erledigt und unterschiedliche Aktivitäten mit den Kindern und Jugendlichen unternommen werden. Es gibt jedoch keinen konkreten Plan und die Gestaltung ist von der Anzahl der teilnehmenden Kinder abhängig.

Zusammenarbeit mit ausserschulischen Akteuren findet in der Tagesschule F nur sporadisch statt. Wichtig ist hier zum Beispiel die Kooperation mit der Jugendhilfe, die vom Kanton lanciert wurde. Für die Oberstufe bietet die Jugendhilfe zum Beispiel ein Schülerbistro, wo die Schülerinnen und Schüler auch zu Mittag essen können (vgl. Abbildung 24).

### **Konzeptionelle Bedingungen/Verankerung**

Das Tagesschulangebot wurde in der Tagesschule F 2003 vor allem wegen sozialen Bedürfnissen, zur Verbesserung der Bildungschancen und der individuellen Förderung ausgebaut. Es bestehen verschiedene pädagogische und organisatorische Richtlinien, dabei sind die Vorgaben der Tagesschule und des Sozialdepartements grundlegend getrennt. Ausserdem orientiert man sich vor allem beim Tagesschulangebot auch an den kantonalen Richtlinien. Laut der Aussage des SL gibt es ein Schulprogramm, welches dem Leistungsauftrag der Schule gegenüber der Gemeinde entspricht. Dort sind verschiedene vor allem auf die Schulentwicklung, Qualitätssicherung und Evaluation ausgerichtete Ziele definiert. Eines der Ziele ist auch der Auf- bzw. Ausbau einer sogenannten „schul- und familienergänzenden Kinderbetreuung“. Im Schulleitbild ist dagegen das Tagesschulangebot nicht unbedingt mitgedacht. Im neu entwickelten Leitbild sind Leitsätze, Kernaufgaben und Werte der Tagesschule F definiert: *„Im Schulleitbild geht es um Kultur und Klima. Wir verstehen uns als eine Lerngemeinschaft, gegenseitiger Respekt, Akzeptanz der Vielfalt, Vertrauen“* (SL\_311). Diese Grundhaltungen werden pro Schulhaus jeweils noch speziell fokussiert und definiert.

Der Dokumentenanalyse lässt sich entnehmen, dass es bei den Tagesschulangeboten wichtige kantonale Richtlinien und zusätzlich ein Betriebskonzept und organisatorisches Konzept, sowie eine Informationsbroschüre für die Eltern gibt. Im Konzept sind Schwerpunkte wie zum Beispiel die strukturierte Freizeitgestaltung oder das soziale Lernen angesprochen, aber auch Grundhaltungen und Aufgaben des weiteren pädagogisch tätigen Personals. Ausserdem sind organisatorische Bedingungen wie die Öffnungszeiten, Angebote sowie Anmeldebedingungen festgehalten.

Für die Zusammenarbeit zwischen den schulnahen Hausaufgabentreffs und den Lehrpersonen der Tagesschule F gibt es in jedem Schulhaus eine Person, die für die Koordination zuständig ist – meistens eine Lehrperson – die sich mit den Leitungen der Hausaufgabentreffs austauscht. Diese Verbindung ist konzeptionell festgehalten. In den schriftlichen Regeln und Informationen zum Hausaufgabentreff, sind die Rollen der „Hausaufgabencoaches“ und der Lehrpersonen ist klar definiert: *„Also beim Hausaufgabentreff, da ist es so, dass wir auf das Schulhaus bezogen so kleine Teams gebildet haben. Dort ist auch prob Schulhaus jemand hauptverantwortlich, der zu seinem Team schaut und die die Bedürfnisse auch aufnimmt“* (TSL\_312). Ansonsten gibt es keine schriftlichen Grundlagen zur Kooperation zwischen dem Unterricht und den Angeboten und auch keine Richtlinien bezüglich der Zusammenarbeit zwischen SL und TSL: *„Wir haben das aber schon angesprochen untereinander. Bei uns auf der Leitungsebene funktioniert es, da schauen wir dazu. Und auf der Alltagsebene, da haben wir noch zu tun und da gibt es noch nichts Schriftliches“* (SL\_311).

### **Kooperationspraxis/-modell**

Für die SL besteht eine gute Zusammenarbeit im pädagogischen Alltag darin, dass sie eine bestimmte Wirkung oder einen Nutzen hat und daraus ein Mehrwert entsteht: *„Ich verstehe unter Zusammenarbeit, dass man auf der Sachebene an einem Thema so gezielt miteinander auf der Beziehungsebene zusammenarbeiten kann, dass es zusammenwirkt und in dem Sinn in einer guten Atmosphäre stattfinden kann. Und auch gute Ergebnisse daraus hervorkommen, dass eine Wirkung erzielt werden kann“* (SL\_311). Die Kooperation findet sowohl auf sachlicher Ebene als auch auf Beziehungsebene statt. Dies bedingt, dass die Kooperierenden, Sympathien und Antipathien auf persönlicher Beziehungsebene nicht zu viel Gewicht zu geben und auf sachlicher Ebene zusammenarbeiten: *„Die Zusammenarbeit ist der Schlüssel, um überhaupt pädagogisch wirken zu können und sachliche Ziele*

*auch zu erreichen. Das gleiche ist es auch in der schulergänzenden Betreuung genauso“ (SL\_311). In ähnlicher Weise beschreibt auch die TSL, dass die Zusammenarbeit bedeute, dass man versucht unterschiedliche Interessen zu berücksichtigen und zu würdigen: „Für mich ist eigentlich klar, dass wir die Bedürfnisse, die von der Seite der Eltern und der Seite der Lehrpersonen beispielsweise, aber auch auf Seite der öffentlichen Hand, dass man diese Bedürfnisse erfasst und schaut wo Handlungsbedarf besteht und versucht gemeinsam eine Lösung zu finden“ (TSL\_312).*

Die Zusammenarbeit zwischen dem Unterricht und den ausserunterrichtlichen Angeboten besteht hauptsächlich auf administrativer Ebene. Die SL und die TSL tauschen sich regelmässig miteinander aus: *„Er und ich, dass ist ja die Schnittstelle, wenn es von der Schule an das Sozialdepartement delegiert ist, dann müssen wir schauen, dass wir auch miteinander im Gespräch sind“ (SL\_311).*

Die pädagogische Mitarbeiterin ist für den Austausch zwischen der Schulleitung der Tagesschule, den Lehrpersonen und den Leitungspersonen der Hausaufgabentreffs (HT) zuständig. Die Einführung dieser Ansprechperson als hierarchische Zwischenstufe zwischen der Schulleitung und dem pädagogisch tätigen Personal ist entstanden, damit Rollen und Zuständigkeiten klar sind: *„Man weiss was man voneinander erwartet und voneinander will. Welche Abmachungen noch getroffen und eingehalten werden müssen“ (1PM\_IS\_310).*

Ausserdem gibt es die Hausaufgabencoaches, die den Austausch zwischen den Lehrpersonen und dem Personal der Hausaufgabentreffs herstellen und koordinieren. Diese Coaches sind Lehrpersonen der Tagesschule F, die in einer Doppelfunktion die zusätzliche Aufgabe der Koordination der Hausaufgabentreffs übernehmen und ein Bindeglied zwischen Unterricht und Angebot darstellen: *„Ich denke der HT-Coach muss sich mit der HT-Leitung und den Personen die gerade da sind austauschen und bei den Lehrpersonen sind es dann einzelne Personen mit den Mitarbeitern des HT, wenn sie ein Kind dort hat. Es gibt sehr viele verschiedene Zusammenarbeitsformen“ (1PM\_IS\_310).* Für den Austausch zwischen den HT-Coaches und den HT-Leitungen gibt es die Regelung, dass sie sich mindestens einmal im Monat austauschen sollten: *„Da haben wir auch Regeln aufgestellt, wann man zur Lehrperson und wann zum Coach geht. Das bringt nichts, wenn jemand ein Problem mit einem 2. Klasse Kind hat und zum HT-Coach geht, der gar nichts über das Kind weiss. Die Lehrperson weiss ja, was das Kind für einen Hintergrund hat“ (1HT\_IS/ST\_310).* Die HT-Coaches sind auch für die Weitergabe der Anmeldungen an die HT-Leitungen zuständig, sie stellen den Kontakt zwischen dem HT und neuen Lehrpersonen her und sind Ansprechpersonen, wenn die HTs Unterrichts- und Arbeitsmaterialien benötigen: *„Und dort ist es klar, da haben wir absichtlich auch Lehrpersonen eingesetzt, die hauptverantwortlich für ihr Schulhaus sind, die auch für den Informationsfluss zwischen den Hausaufgabentreffleiterinnen und dem Schulteam zuständig sind“ (TSL\_312).* Schliesslich wird vor allem auch dann zusammengearbeitet, wenn Problemsituationen oder Schwierigkeiten bestehen: *„Wenn es um Raumfragen geht, die Organisation von Material und auch wenn es Probleme gibt, wenn es Unterstützungsbedarf gibt, wenn Dinge nicht optimal laufen“ (2LP/HC\_IS\_310).*

Bei den Mittagstischen wird vorwiegend mit den Lehrpersonen zusammengearbeitet. Diese Zusammenarbeit ist allerdings nicht institutionalisiert. Die Leiterinnen und Leiter der Mittagstische stellen sich jeweils den Klassen vor und kennen entsprechend auch die Lehrpersonen persönlich. Den Kontakt nehmen sie hauptsächlich in schwierigen Situationen wieder auf: *„Wenn es Probleme mit einzelnen Kindern gibt, also alle Leiterinnen des Mittagstisches haben sich in den Schulen auch vorgestellt, dann gehen wir eigentlich direkt auf die Lehrpersonen zu oder wir bekommen auch Stundenpläne oder was wir gerade brauchen direkt von den Lehrpersonen“ (1MT\_IS/ST\_310).*

Zum informellen Austausch haben alle Mitarbeitenden der Tagesschulangebote ein Fächli im Lehrerzimmer. In dieser Form werden Informationen bezüglich Ausflügen etc. weitergegeben.

Die TSL hingegen hat nur wenig Kontakt mit den verschiedenen Mitarbeitenden der Mittagstische und Hausaufgabentreffs, trifft sich aber regelmässig mit den Personen, die diese Angebote leiten. Es besteht aber ein persönlicher Kontakt zwischen der TSL und der Jugendarbeit. Dort gibt es jedoch zurzeit noch keine konkreten Projekte.

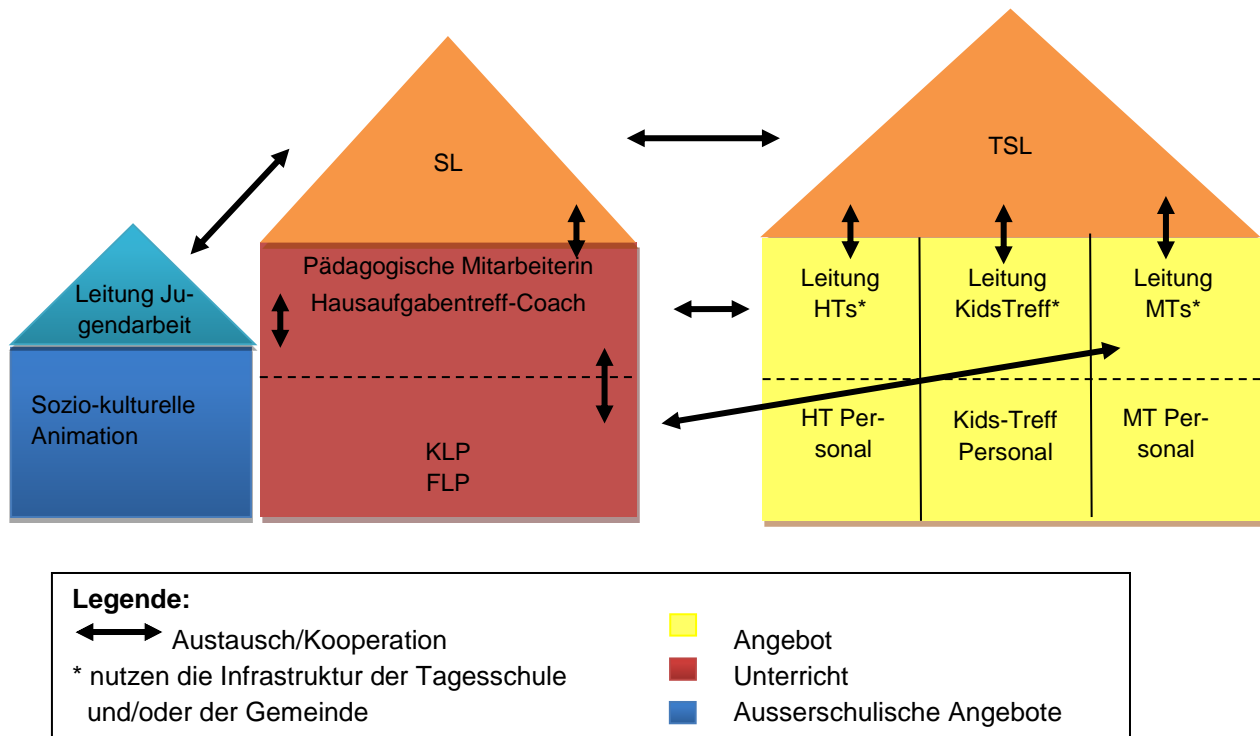


Abbildung 25: Kooperationsmodell der Tagesschule F

Für den Austausch mit den ausserschulischen Akteuren der Jugendarbeit gibt es ein übergreifendes Netzwerk, in dem die SL, die TSL, die Leitung der Jugendarbeit sowie weitere Akteure der Gemeinde wie die Polizei und soziale Beratungsdienste anwesend sind. Aus den Interviews und der Dokumentenanalyse geht hervor, dass es an dieser Konferenz hauptsächlich um die Früherkennung und Prävention von Problemlagen geht. Dieses institutionalisierte Gefäss ist zentral für den Austausch zwischen den unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen. Kooperationen auf der persönlichen Ebene finden jedoch eher selten statt: „*Da sind eigentlich alle, die etwas Ausserschulisches anbieten oder auch in Kooperation mit der Schule wie die Schulsozialarbeit, der schulpsychologische Dienst, der Gesamtleiter der ausserunterrichtlichen Betreuung dabei. Das ist eher auf dieser Ebene. Der Schulleiter, der Rektor der Gesamtschule, da findet eigentlich mehr Austausch statt*“ (1SK\_AS\_310). Ausserdem wird in der Dorfzeitung regelmässig ein Artikel der Jugendarbeit oder -animation publiziert, um die Tagesschule und Gemeinde über verschiedene Aktionen zu informieren.

### Gelingensbedingungen der Zusammenarbeit

Im Folgenden werden lediglich die Gelingensbedingungen dargestellt, welche in den Interviews und der Gruppendiskussion ohne Nachfragen genannt wurden. In den verschiedenen Abschnitten wird zwischen den unterschiedlichen Akteuren (innerschulisch/ausserschulisch/Eltern) unterschieden.

#### Rahmenbedingungen

Aus der Sicht der SL der Tagesschule F müssen zuerst gute Rahmenbedingungen gegeben sein, damit Kooperation entstehen kann. Dabei sind Zielvorgaben und ein klarer Auftrag grundlegend: „*Ich würde sagen auf der Sachebene braucht es einen klaren Auftrag, worum es geht, also die Aufgabe, die Kompetenz, was beschrieben ist und dass auch die Ressourcen da sind*“ (SL\_311). Dazu brauche es auch „*eine gewisse Regelung wie man miteinander Differenzen und Schwierigkeiten angeht. Man muss sich auch Regeln geben, wie man miteinander umgehen kann, wie man es macht. Ja das denke ich, sind die Voraussetzungen*“ (SL\_311). Für den TSL ist es für den Ausbau der Tagesschulangebote von Bedeutung, dass kantonale Grundlagen bestehen, welche die Entwicklung leiten, legitimieren und auch beschleunigen.

Bezüglich der Gefässe ist es der pädagogischen Mitarbeiterin wichtig, „*dass man sich regelmässig trifft, es kommt dann auch darauf an in welchem Gremium*“ (1PM\_IS\_310). So wird es zum Beispiel sehr geschätzt, dass es zwischen dem Unterricht und den Angeboten institutionalisierte Gefässe gibt und dass klar vorgegeben ist, wann und wie oft man sich trifft und wer für den Austausch verantwortlich ist: „*Ich finde es wichtig, dass wir die regelmässigen Sitzungen haben, die uns alle auf den neusten Stand bringt und wo wir uns austauschen können. Das ist ein Gefäss, dass ich sehr schätze, dass wir auch den Platz haben, Probleme einzubringen und mit einander zu diskutieren*“ (1LP/HC\_IS\_310). Ausserdem können die Mitarbeitenden der HT und des Mittagstischs auch an den Weiterbildungen und den sogenannten Impulsveranstaltungen teilnehmen, die von der Tagesschule F organisiert werden. Dies wird auch als sehr positiv wahrgenommen. Darüber hinaus sind für die TSL auch informelle Gelegenheiten zum Austausch zentral, weil dort stärker bedürfnisorientiert zusammengearbeitet werden kann: „*Dort ist es zum Beispiel auch für die Hortleiterin wichtig, dass sie mit der Lehrperson einen Austausch hat, dort muss sie sich manchmal auch absprechen. Da werden manchmal auch Wahrnehmungen reflektiert, ich habe das beobachtet, was hast du beobachtet?*“ (TSL\_312).

Die örtlichen Rahmenbedingungen begünstigen die Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Angebot dadurch, dass sich ausserunterrichtliche Bildung und Betreuung durch die kantonalen Vorgaben besser etablieren kann und in der Gemeinde akzeptiert ist. Hinzu kommt, dass in der Tagesschule F die räumlichen Rahmendbedingungen zumindest teilweise sehr förderlich für die Zusammenarbeit sind: „*Ein Vorteil ist, dass das Lehrerzimmer und das Schulleiterzimmer gleich neben unserer Wohnung ist [...]. Es wäre gut und praktisch (lässig) wenn sie immer im Schulhaus wären* (1KT\_IS/ST\_310). Die räumliche Nähe wird von den Hausaufgaben-Coaches ebenfalls als positiv empfunden, da sie im selben Schulhaus unterrichten und gleichzeitig für den Austausch mit dem HT, die im gleichen Schulhaus oder in der Nähe ist, zuständig sind. Für die Absprache der Raumnutzung und für zusätzliche Räume ist es für die TSL zentral, mit der SL zusammen zu arbeiten und von ihr unterstützt zu werden: „*Ja also dass auch die Räume zur Verfügung gestellt werden und da bin ich sehr auf die Untersetzung der Schule angewiesen. Ich möchte, dass es in der Nähe der Schule ist, dass ist ganz wichtig und die Gemeinde ist da auch nicht bereit, Räume einzumieten, weil das viel Geld kostet*“ (TSL\_312). Schliesslich sind auch die finanziellen und personellen Ressourcen in der Tagesschule F sehr gut. Dabei werden für den Austausch mit den HT-Leitungen Lehrpersonen engagiert, die Vollzeit in der Schule tätig sind, damit sie möglichst oft anwesend sind. Dazu müssen aber auch die entsprechenden Ressourcen bereitgestellt werden: „*Die Präsenzzeit, also ich bin 100% im Schulhaus und eigentlich immer irgendwo zu finden. Ich denke es ist schon auch wichtig für die Zusammenarbeit als Coach. Also als Lehrperson ist ja das klar, aber es war uns auch wichtig, dass jemand, der diese Aufgabe übernimmt auch viel im Schulhaus ist und 100% arbeitet*“ (1LP/HC\_IS\_310). Auch die TSL betont, dass es für einen guten Austausch genügend personelle und finanzielle Ressourcen braucht. Diese sind in der Tagesschule F zumindest teilweise verfügbar, die Unterstützung der Gemeinde ist dabei zentral: „*Das ist sicher eine Grundbedingung, dass man zu solchen Betreuungsmöglichkeiten ja sagt und auch ja sagt, die entsprechenden Ressourcen auch zu sprechen. Es ist ja klar, es braucht personelle, finanzielle Ressourcen. Es kostet etwas, wenn man es gut machen will, wenn man eine gute Qualität will. Oder. Dort braucht es viel Überzeugungsarbeit, vor allem auf der politischen Seite*“ (TSL\_312).

Auch im Austausch mit den ausserschulischen Akteuren sind institutionalisierte und feste Gefässe, wie die Netzwerk-Konferenz, erwünscht: „*Grundsätzlich gibt es viele Instrumente hier, es ist viel institutionalisiert, ich denke der Austausch funktioniert sehr gut. Es sind auch Gefässe, die schon lange etabliert sind, vor allem bei uns, und auch von allen Personen geschätzt werden*“ (1SK\_AS\_310). Auch informelle Gefässe wie ein Schulbesuch, die gemeinsame Organisation von Veranstaltungen oder Anlässen fördert den Austausch zwischen der Tagesschule F und der Jugendarbeit: „*Die Schule wird auch einmal im Jahr von der Jugendarbeit eingeladen. Wenn man selbst weiss, wer sie überhaupt sind, dann weist man auch die Kinder öfter darauf hin, dass sie ja dorthin gehen könnten*“ (2LP/HC\_IS\_310).

Aus Sicht der Eltern stellen der informelle Austausch, aber auch das Engagement des pädagogisch tätigen Personals eine wesentliche Voraussetzung für die gute Zusammenarbeit dar: „*Wir haben manchmal bei der Arbeit einen Notfall, oder vor ein paar Wochen hat die Tochter den Mittagstisch*

*vergessen und da kam gleich das Telefon, wo sie ist. Das ist wirklich sehr aufmerksam und das funktioniert sehr gut, da sind wir wirklich sehr froh“ (Vater1\_310).* Daneben werden aber auch formellere Gefässe wie zum Beispiel der Tag der offenen Türe oder Elternabende als förderlich für die Zusammenarbeit zwischen Tagesschule und Elternhaus gewertet. Die Mitarbeitenden der Tagesschule erachten Elternabende überdies auch deshalb als positiv, weil sie eine gute Gelegenheit bieten, sich persönlich kennenzulernen.

#### Merkmale des Teams

Für das Team ist es wichtig, dass die verschiedenen Mitarbeitenden über Kooperationskompetenzen verfügen, das heisst, dass sie den Bedarf an Austausch selbst im Alltag auch bemerken und fördern: *„Nicht zu denken, dass man alleine für das Problem verantwortlich ist. Wir sind ja mehrere Leute und zusammen finden wir eine Lösung, das finde ich wichtig. Wenn man sich gewohnt ist zusammen zu arbeiten, dann macht man das auch eher, wenn man nie zusammenarbeitet, traut man sich auch nicht jemanden zu fragen“ (1PM\_IS\_310).*

Damit gute Zusammenarbeitsformen etabliert werden können, müssen die Zuständigkeiten klar und die Rollen aufgeteilt sein. Dies ist hauptsächlich auch in der Zusammenarbeit mit den Hausaufgabentreffs wichtig. Dazu müssen alle *„ihre Rolle und ihre Aufgabe finden und die zuverlässig wahrnehmen“ (TSL\_312).* Eine Möglichkeit die Zuständigkeiten klar und verbindlich zu definieren ist, sie schriftlich festzuhalten: *Auf der Sachebene ist es wichtig, dass man gegenseitig gewisse Aufgaben und Zuständigkeitsbereiche auch festhält, definiert, kennt voneinander und das auch respektiert [...]“ (SL\_311).*

Überdies sind Professionalität und professionelles Handeln bedeutende Merkmale der Mitarbeitenden der Tagesschule F. In der Zusammenarbeit mit den Hausaufgabentreffs ist es beispielsweise wichtig, dass jemand mit den entsprechenden pädagogischen Kompetenzen die Leitung übernimmt und auch eine pädagogische Mitarbeiterin den Austausch koordiniert: *„Da wir jetzt vom Sozialdepartement angestellt sind, ist das [die Zusammenarbeit] auch entstanden. Vorher hat man nie gewusst, wohin wir mit unseren Problemen gehen sollen. Die Frauen, die das machen haben meistens keine pädagogische Ausbildung. Die meisten hatten Kinder und sind einfach Mütter. So haben wir jetzt etwas Unterstützung und auch Rückendeckung. Von der PM aber auch von den HT-Coaches und das gibt es auf jeden Fall. Pro Schulhaus ist jemand da. Das ist für uns eine sehr gute Sache“ (1HT\_IS/ST\_310).*

Auch für die ausserschulischen Anbieter ist professionelles Verhalten im Arbeitsalltag zentral: *„Wir sind ja alles Fachleute und wenn man in dieser fachlichen Rolle ist, sollte das eigentlich gehen. Wenn die Ressourcen und die Rahmenbedingungen stimmen“ (1SK\_AS\_310).* Dabei versteht sich die Jugendarbeit ebenfalls als professioneller Akteur in der Gemeinde und schätzt es sehr, wenn sie ihre fachliche Meinung auch einbringen kann: *„Das finde ich super. Wir sind auch als Fachpersonen willkommen, die auch noch eine andere Sicht hineinbringen. In dem Sinne bin ich im Projekt Schulhauskultur in der Begleitgruppe oder wir können auch in der Projektwoche Workshops anbieten. Das ist für uns von dem her schon sehr wichtig“ (1SK\_AS\_310).*

Der Elternrat wird als wichtiger Bestandteil der Zusammenarbeit zwischen Eltern und Tagesschule F angesehen. Dabei gilt es jedoch vorerst einerseits, die Rollenverteilung und Zuständigkeiten eindeutig zu klären: *„Wirklich genau sagen, was der Elternrat kann und was nicht, was sind ihre Kompetenzen. [...] Ich finde den Elternrat nach wie vor eine sehr gute Sache, wenn alle sich an die Kompetenzen halten“ (1MT\_IS/ST\_310).* Andererseits spielt dabei aber auch die Offenheit der Lehrpersonen eine zentrale Rolle: *„[...]die Lehrpersonen mussten auch die Türen öffnen, damit die Eltern hereinkommen können. Ich denke das ist hier sehr gut gelungen.“ (1MT\_IS/ST\_310).*

Auch die Schulleitung hält fest, dass sowohl innerhalb der Tagesschule als auch bei der Zusammenarbeit mit den Eltern besonders darauf Wert gelegt wird, *„Aufgaben- und Zuständigkeitsbereiche“* klarzustellen und einzuhalten. Dazu gehört gemäss der TSL eine gewisse Koordination der Zusammenarbeit mit den Eltern: *„Vor allem die, die hauptverantwortlich sind, gehen auf die Eltern zu. Sonst gäbe es bei so vielen Leuten ein Durcheinander, wenn alle mit diesen verschiedenen Akteuren Kontakt hätten“ (TSL\_312).*

#### Zwischenmenschliche Prozesse

Der persönliche Kontakt ist in der Tagesschule F eines der wesentlichen Merkmale der zwischenmenschlichen Prozesse in der innerschulischen Kooperation. So betont zum Beispiel eine Mitarbeite-

rin des Mittagstischs: *„Für mich ist es ganz wichtig, dass ich die Leute kenne, dass ein guter Austausch stattfinden kann. Deshalb haben wir uns auch in der Schule vorgestellt. Ich kenne zwar viele auf dem Papier aber wenn ich die Leute kenne, ist es ganz anders, dort anzuklopfen“ (1MT\_IS/ST\_310).* Dasselbe betont auch die SL, dass es für die Entstehung einer guten Kommunikationskultur grundlegend ist, dass man einander überhaupt kennt. Wenn man sich gegenseitig kennt, kann sich auch eine gemeinsame Kultur entwickeln, die dann gegen Aussen hin, zum Beispiel gegenüber den Eltern, vertreten werden kann. So fasst die pädagogische Mitarbeiterin zusammen: *„dass man auch zusammen auftritt als Schule mit diesen Angeboten und dass man auch von einander weiss und sich austauscht. Das merkt man manchmal erst, wenn es disziplinarische Probleme gibt. Ich denke aber das würde auch eure Position stärken, wenn ihr [das MT-/HT-Personal] gemeinsam mit der Schule auftreten würdet, wenn es von der Schule kommt ist es manchmal einfacher, man muss ja in die Schule, die wird ernst genommen. Aber wenn wir etwas näher zusammenrücken würden, wären wir zusammen auch stärker. Das könnte ich mir schon vorstellen, dass es beiden helfen würde, wenn wir zusammen auftreten würden und schlussendlich auch den Eltern“ (1PM\_IS\_310).*

Der Informationsaustausch zwischen den Lehrpersonen und den Mitarbeitenden der HTs ist zentral, da es dieselben Lernenden und auch dieselben Aufgaben betrifft. Dies läuft in der Tagesschule F jedoch sehr gut, weil beide Bereiche durch die pädagogische Mitarbeiterin und die HT-Coaches gut miteinander vernetzt sind. Als positiv bewertet wird auch der Austausch von Lernmaterialien: *„Für mich ist auch wichtig, dass die Lehrerinnen zu Beginn des Schuljahres schriftlich darüber informiert werden, wann die Kinder aus ihrer Klasse das Angebot bei uns besuchen. Dann weiss auch die Lehrperson, dass sie auf uns zukommen kann, weil sie überhaupt weiss, dass das Kind bei und ist“ (1KT\_IS/ST\_310).* Ausserdem besteht ein guter Informationsfluss bezüglich administrativer Aufgaben dank dem Fächli-System.

Des Weiteren ist in der Tagesschule F auch zentral, dass die Leitungs- und Verbindungspersonen die Kommunikation und Kooperation anleiten und initiieren. Einerseits haben dabei Lehrpersonen, die als Coaches der Hausaufgabentreffs fungieren eine wichtige Funktion, andererseits aber auch die SL und die TSL: *„Also vom Schulleitungsteam her, die Schulleitung ist ja auch ein Punkt. Wir sollten verbindlich sein und unterstützend. Und wir halten uns an Grundlagen und nutzen auch Freiräume. Wir delegieren Aufgaben mit den entsprechenden Kompetenzen. Also wenn eine Aufgabe delegiert ist, dann muss man gewisse Kompetenzen auch respektieren. Für Anliegen ein offenes Ohr haben. Auf Anfragen auch reagieren und eine gute Kommunikation haben. Schwierigkeiten aktiv und sorgfältig angehen und auch gezielt und regelmässig reflektieren. Also das ist so ein Beispiel. Das ist dann dort auch drin“ (SL\_311).*

Schliesslich sind auch Akzeptanz und Wertschätzung im täglichen Austausch zwischen den unterschiedlichen Akteuren wichtig. Schliesslich muss man auch die gemeinsamen Schnittstellen und Kooperationspunkte sehen: *„Ich finde auch wichtig, dass man die Sorgen und Probleme der anderen auch versteht und sieht, dass es manchmal auch dieselben Sorgen und Probleme sind und dass man sie zusammen bewältigen kann. Wenn man sich auch nur abspricht und weiss wie man vorgehen soll“ (1PM\_IS\_310).* Zudem ist das Vertrauen zwischen den verschiedenen Leitungspersonen und den Mitarbeitenden zentral: *„Es hat viel mit Vertrauen zu tun. Und das hat man nur, wenn man gute Arbeit leistet, wenn man auch die Grenzen respektiert, wenn die Kinderangemessen gefördert werden, wenn es den Kindern wohl ist in diesen Angeboten und wenn es gut läuft. Und das muss man sich erarbeiten, oder. Dazu braucht es gutes Personal. Das ist fast das wichtigste“ (TSL\_312).*

Auch in der Zusammenarbeit mit den Ausserschulischen ist es grundlegend, dass sich die beteiligten Personen gegenseitig kennen: *„Wenn ich den wichtigsten Partner aussuchen müsste, dann denke ich, es ist die Schule. Also vor allem eher die Oberstufe. Ich denke persönlich kennen ist schon wichtig. Wir können uns immer an der ersten Lehrerteamsitzung in der letzten Sommerferienwoche vorstellen, wenn es neue Lehrpersonen gibt“ (1SK\_AS\_310).* Dazu braucht es jedoch eine Plattform, auf der man sich kennen lernen und austauschen kann.

Im Übrigen nehmen die Leitungspersonen der Tagesschule F in der Kooperation mit ausserschulischen Akteuren eine sehr wichtige Rolle ein, indem sie die Zusammenarbeit koordinieren und den Kontakt mit den ausserschulischen Stellen pflegen: *„Es läuft gut, weil die verschiedenen Stellen gut aufgegleist wurden, die verschiedenen Bereiche der Jugendarbeit, der Schulsozialarbeit und der aus-*

*serunterrichtlichen Betreuung durch das Sozialdepartement und der Schule. Dort arbeitet man auch miteinander zusammen und ist auch sehr interessiert“ (1SK\_AS\_310).*

In Bezug auf gute Kooperation zwischen dem Mittagstisch und den Eltern ist der persönliche Kontakt mit dem pädagogisch tätigen Personal ein zentraler Aspekt: *„Ich finde es wertvoll, dass es schon sehr persönlich ist. [...] Wenn etwas ist, dann kommt man auf uns zu. Man merkt, dass das Kind hier wichtig ist. Das finde ich hier sehr toll. Das Kind kommt und geht nicht einfach nur. Man weiss wo das Kind wohnt und wer die Eltern sind“ (Mutter2\_310).* Der persönliche Kontakt ist aber auch für die Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen eine wichtige Bedingung: *„Auch in der Schule kann man jemanden eher ansprechen, wenn man sich schon kennt, weil es einfach persönlicher ist“ (Mutter1\_310).*

Weitere Punkte, die als Gründe für die gute Zusammenarbeit genannt werden, betreffen den Informationsaustausch und die Kommunikation. Dabei wird nicht nur der Informationsanlass der TS-Angebote zu Beginn des Schuljahres als wichtig erachtet sondern auch regelmässige Rückmeldungen während des Jahres: *„Auch wenn alles gut ist. Das ist auch wichtig“ (Mutter1\_310).*

### **Zukünftige Entwicklungen**

Obwohl die Zusammenarbeit in der Tagesschule F gut organisiert und aufgegleist ist, gibt es auf verschiedenen Ebenen nach wie vor Entwicklungsbedarf. Erstens wollen die HT-Coaches die Lehrpersonen stärker für die Zusammenarbeit und den Austausch sensibilisieren, zum Beispiel auch in der Bereitstellung von Unterrichtsmaterialien: *„Was wir auch noch neu eingerichtet haben, ist dass sie [die Mitarbeitenden des HT], wenn sie Fragen zu neuen Lehrmitteln haben, mit uns etwas abmachen können. So dass wir sie pädagogisch ein Bisschen updaten können. das hat es bis jetzt eigentlich noch nie gegeben. Aber das wäre auch noch ein Ziel, dass wir das machen würden“ (2LP/HC\_IS\_310).* Um den Austausch zwischen dem Unterricht und dem Angebot zu verstärken ist es der SL wichtig, mehr Gelegenheiten zur Kooperation bereit zu stellen und diese auch zu nutzen: *„Dort muss man dann schauen, ob man etwas institutionalisieren will. Zum Teil existiert ein Austausch, zum Teil existiert er noch unregelmässig. Es muss schon noch etwas besser eingebunden sein. Das sicher“ (TSL\_312).* Ausserdem könnte auch der Austausch zwischen den Lehrpersonen und dem Personal der Mittagstische verbessert werden, beispielsweise indem sich die Mittagstische in der Schule vorstellen: *„Das würde ich jetzt noch optimieren und fände das super, wenn man einfach einen kurzen Einblick in die Philosophie gibt. Wie sie sie das schon gesagt haben, der Mittagstisch ist ja nicht nur kochen. Ich fände das schön, wenn wir das auch wüssten. Dann ist auch die Wertschätzung grösser“ (2LP/HC\_IS\_310).*

Um die Zusammenarbeit noch weiter auszubauen und Projekte mit ausserunterrichtlichen Akteuren zu lancieren, braucht es vor allem finanzielle Absicherung und mehr Stellenprozente: *„Was sicher auch in Zukunft wichtig ist, ist dass wenn diese Oberstufen-Schülerkaffee wieder eingeführt wird, dass man dort ein Austauschgefäss schaffen kann, mit denen Personen, die sich mit derselben Zielgruppe beschäftigen, also mit der Leitung des Oberstufenmittagstisches. Es sind meistens dieselben schwierigen Personen, die dann auch in der Freizeit bei uns Schwierigkeiten bereiten“ (1SK\_AS\_310).* So könnte auch eine neue Kooperationsgelegenheit mit der Jugendarbeit entstehen.

### **Fazit**

In der Tagesschule F ist die Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Akteuren schon gut etabliert und ein fester Bestandteil im pädagogischen Alltag. Die Situation ist in der Tagesschule F insofern speziell, als dass das Tagesschulangebot nicht unter der Obhut der Schule geführt wird, sondern dem Sozialdepartement der Gemeinde untersteht. Trotzdem hat die Kooperation zwischen der Tagesschule F und dem ausserunterrichtlichen Angebot einen hohen Stellenwert. Einerseits findet die Zusammenarbeit auf administrativer Ebene zwischen den Leitungspersonen statt, andererseits wurden spezifische Koordinationsstellen geschaffen, die als Bindeglied zwischen jeweiligen Mitarbeitenden der Hausaufgabentreffs und den Lehrpersonen fungieren. Als Kooperationscredo der Tagesschule F kann festgehalten werden, dass die Zusammenarbeit immer auf zwei verschiedenen Ebenen abläuft, auf der Sach- und auf der Beziehungsebene. Beide Ebenen müssen im Alltag mitberücksichtigt werden. Dabei ist auf der Beziehungsebene Akzeptanz und Vertrauen sowie auf der Sachebene Pro-



fessionalität gefragt damit sich die Zusammenarbeit unter guten Rahmenbedingungen auch gut entwickeln kann.

## Tagesschule G

### **Strukturelle Merkmale der Tagesschule**

Die Ergebnisse aus dem Strukturfragebogen zeigen, dass sich die Tagesschule G im teilweise ländlichen Raum in einer eher kleinen Gemeinde befindet und zu einem grossen Schulzentrum mit ungefähr 550 Schülerinnen und Schülern gehört. Die Morgen- und Nachmittagsangebote bieten 20, der Mittagstisch 40 Plätze für Kinder und Jugendliche bis zur neunten Klasse. In der Gemeinde besitzen 77% der Schülerinnen und Schüler die Schweizer Staatsbürgerschaft und lediglich 23% haben eine andere Muttersprache als Deutsch. Im Tagesschulangebot sind bezüglich der Zusammensetzung der Schülerschaft alle sozialen Schichten in einem ähnlichen Ausmass repräsentiert. Dabei sind Lernende nichtdeutscher Muttersprache sowie Schülerinnen und Schüler mit besonderen Bedürfnissen in den Tagesschulangeboten untervertreten. Etwas übervertreten sind Kinder und Jugendliche, deren Eltern beide berufstätig sind. Das Tagesschulangebot wird aber bis jetzt noch nicht so stark genutzt, die meisten Schülerinnen und Schüler nehmen lediglich am Mittagstisch teil.

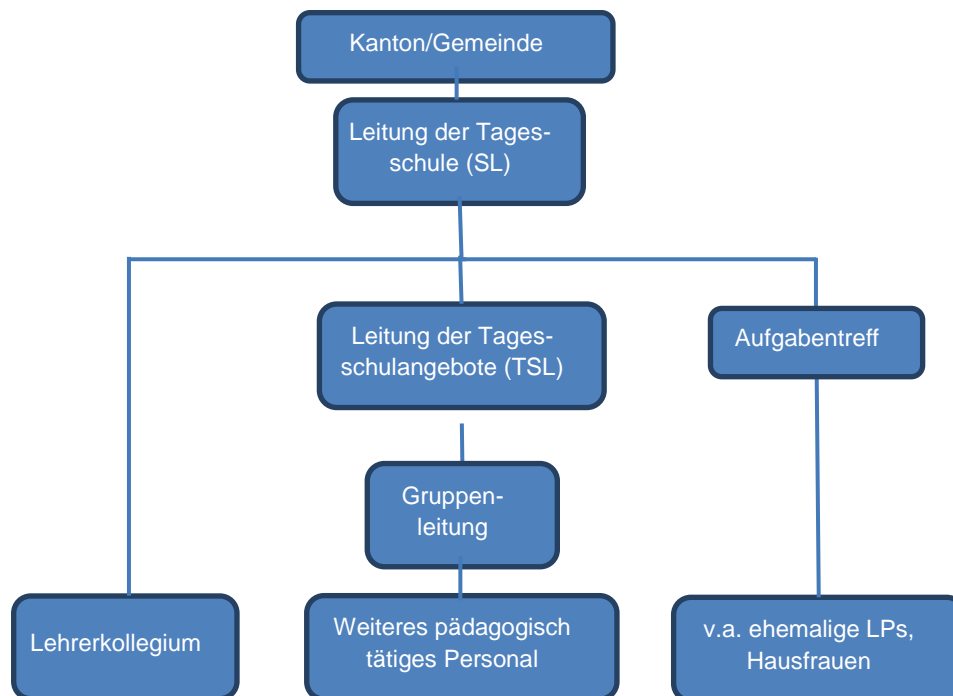


Abbildung 26: Organigramm der Tagesschule G

Seit 2009 gibt es ein Tagesschulangebot, welches die drei Einheiten der Morgen-, Mittags- und Nachmittagsangeboten an fünf Tagen in der Woche gewährleistet. Den Dokumenten sowie dem Fragebogen kann entnommen werden, dass die Tagesschule G über ein sehr breites Angebot verfügt. Dieses folgt einem bestimmten Wochenplan und beinhaltet sowohl die Hausaufgabenbetreuung als auch verschiedene spielerische Angebote und bietet Rückzugsmöglichkeiten für die Kinder. Der Tagesablauf wird mittels Wochenplan und Strukturplan klar festgehalten.

In den Interviews hat sich herausgestellt, dass die gesamte Tagesschule G unter einer gemeinsamen Leitung steht, die sowohl den Bereich des Unterrichts als auch die ausserunterrichtlichen Angebote koordiniert. Beide Angebote werden vom Kanton finanziert und getragen. In den Tagesschulangeboten gibt es jedoch eine selbstständige Leitung (TSL), die sich nach Möglichkeit mit der Schulleitung der Tagesschule (SL) austauscht.

Die Zusammenarbeit mit ausserschulischen Akteuren findet in der Tagesschule G hauptsächlich mit dem katholischen Frauenverband in Form eines Hausaufgabentreffs statt. Dieses Angebot war bis

anhin ausserschulisch und selbstständig, untersteht jedoch seit 2011 ebenfalls der pädagogischen Führung der SL (vgl. Abbildung 26).

### **Konzeptionelle Bedingungen/Verankerung**

Der seit 2005 bestehende Mittagstisch wurde 2009 unter anderem durch die Initiative von verschiedenen Interessensgruppen in ein Tagesschulangebot umgewandelt. Als Gründe für den Ausbau dieses Angebots werden vor allem soziale Bedürfnisse in der Gemeinde und politische Rahmenbedingungen genannt.

Die Dokumentenanalyse zeigt, dass es in der Tagesschule G eine Vielzahl unterschiedlicher Dokumente gibt. Dabei sind Leitbild und Qualitätskonzept für den Unterricht und das Angebot gültig. Grundlegend wird darin festgehalten, dass es regelmässige Überprüfungen der Qualitätsmerkmale geben soll sowie allgemeine Leitsätze der Tagesschule G wie zum Beispiel der gegenseitige Respekt, eine offene Kommunikation sowie gemeinsame Bildungsziele, ein gemeinsames Menschenbild und eine gemeinsame Lernkultur. Die Tagesschule G versteht sich allgemein als Gemeinschaft, in der dieselben Grundlagen und Regeln gelten.

In der Tagesschule G gibt es ein Leitbild, ein Konzept und ein Entwicklungsprogramm, dass vor allem den Unterricht fokussiert. Das Konzept und das Leitbild sind schon etwas älter und beschreiben grundlegende Leitsätze. Im Schulprogramm sind allgemeine Ziele wie zum Beispiel der Ausbau der Tagesschulangebote festgehalten. Diese werden jährlich festgelegt und müssen von der Schulbehörde abgesegnet werden.

Für die Tagesschulangebote gibt es in der Tagesschule G ein pädagogisches sowie ein organisatorisches Konzept. Diese schriftlichen Richtlinien wurden in Zusammenarbeit mit einer Begleitgruppe erarbeitet, wobei auch die Eltern ein Mitspracherecht hatten. Ausserdem bestätigt die TSL im Interview, dass die SL ebenfalls einen zentralen Einfluss bei der Ausarbeitung des Konzeptes der Tagesschulangebote hatte. Unterschiedliche Angebotsstrukturen durchzuführen ist in der Tagesschule G zum Zeitpunkt der Erhebung jedoch noch nicht möglich, da es (noch) zu wenig Anmeldungen und personelle Ressourcen gibt.

In der Tagesschule G sind Wertschätzung, Akzeptanz und eine transparente Kommunikation wichtige Grundlagen, die im Qualitätsleitbild der Schule festgehalten sind. Zur Zusammenarbeit heisst es ausserdem im Konzept der Tagesschulangebote, dass die Lernenden während der Nachmittagsbetreuung auch Angebote von ausserschulischen Akteuren besuchen dürfen. Dabei sind die Eltern jedoch für die Begleitung und den Ortswechsel der Kinder und Jugendlichen verantwortlich. Eine wichtige institutionalisierte Instanz für den Austausch zwischen dem Tagesschulangebot und der SL ist die Begleitgruppe der Tagesschulangebote. Laut der Dokumentenanalyse besteht diese aus Vertreterinnen und Vertretern der Bildungskommission, der Erziehungsberechtigten sowie des weiteren pädagogisch tätigen Personals und der TSL. Die Begleitgruppe ist vorwiegend für den Austausch mit der SL zuständig. Ausserdem gehört zum Pflichtenheft der Gruppenleitung und der TSL auch, einen regelmässigen Austausch mit der SL und den Lehrpersonen zu pflegen. Dabei ist die Gruppenleitung hauptsächlich für den Informationsaustausch mit den Lehrpersonen bezüglich einzelner Schülerinnen und Schüler zuständig. Zur räumlichen Nutzung ist im Konzept der Tagesschulangebote festgehalten, dass diese Angebote die Räumlichkeiten der Schule wie die Turnhalle oder den Spielplatz auch nutzen dürfen. Zudem ist im Konzept der Tagesschulangebote festgehalten, dass es möglich ist mit unterschiedlichen Institutionen, wie zum Beispiel der Musikschule oder der Jugendanimation, in Projekten zusammen zu arbeiten. Auch sind im Konzept finanzielle Ressourcen für die Zusammenarbeit mit ausserschulischen Akteuren reserviert. Nach Aussage der SL werden die konzeptionellen Grundlagen der Zusammenarbeit im Alltag gut umgesetzt.

### **Kooperationspraxis/-modell**

Zusammenarbeit hat in der Tagesschule G einen hohen Stellenwert. Dabei ist es den Leitungspersonen vor allem wichtig, dass man sich im Quartier und im Umfeld der Schule auch vernetzt und das Angebot in der Gemeinde bekannt macht. Für die TSL ist aber auch die Zusammenarbeit mit der Schule und den Eltern zentral: „*Kooperation ist für mich, dass wir nicht nur in unserem Kreis der Ta-*

gesschule sitzen, so zu sagen, also nur meine Mitarbeiterinnen und ich, sondern dass wir nach aussen hin gehen, dass wir uns in der Gemeinde zeigen, der Bevölkerung, mit den Schulen zusammen arbeiten, den Eltern, eigentlich alle, die es sicher einmal im näheren Umfeld betrifft. Im weiteren Umfeld, sehe ich es eigentlich so, dass man die Möglichkeit hat, Projekte zu starten, und dann auf Musikschule, oder was man dann auch immer gerade im Sinn hat, zurück greifen kann und da auf die Art und Weise zusammen zu arbeiten. Einfach zum Wohle der Schüler und Schülerinnen, die bei uns angemeldet sind“ (TSL\_322).

Das Tagesschulangebot wurde in der Tagesschule G auf Weisung des Gemeinderates aufgebaut und verläuft eigentlich parallel zum Unterricht. Die SL und TSL versuchen jedoch die beiden Bereiche so gut wie möglich zu vernetzen. So nimmt das weitere pädagogisch tätige Personal an Konferenzen, Teamanlässen und Schulfesten teil, damit die Mitarbeitenden miteinander ins Gespräch kommen: „Wir beziehen die Lehrpersonen ein,...also ich mache jetzt einen Teamanlass [...] damit die Lehrpersonen überhaupt mal kommen und das alles sehen. Eben, wir versuchen Sie schon einzubeziehen“ (SL\_321). Ausserdem findet zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal ein Austausch statt, wenn es Schwierigkeiten mit einzelnen Kindern und Jugendlichen gibt oder wenn Projekte anstehen, die den Unterricht und das Angebot gleichermaßen betreffen wie zum Beispiel die Gestaltung des Pausenplatzes. Für diese Zusammenarbeit werden vor allem informelle Gefässe genutzt und man spricht sich nach Bedarf ab: „Wenn irgendwie eben Anmeldungen oder kleinere oder grössere Probleme da sind, dass man dies einander weitersagt. Oder wenn irgendwelche Vorfälle sind, das funktioniert von mir aus gesehen sehr gut“ (1MT\_320). Die Köchin der Tagesschulangebote beteiligt sich oft auch an Lagern oder Festen der Tagesschule. Kontakt zu den Lehrpersonen haben die Gruppenleitung und die TSL vor allem bezüglich der Anmeldungen und dem Informationsaustausch. Laut der Aussage der TSL findet der Kontakt zwischen den Lehrpersonen und den Mitarbeitenden der TS-Angebote eher spärlich und hauptsächlich in problematischen Situationen statt. Zwischen SL und TSL oder TSL und dem Rektor der Tagesschule G finden regelmässig vor allem administrative und organisatorische Gespräche statt, die oft auch die finanziellen Grundlagen betreffen. Grundsätzlich ist es der SL jedoch wichtig, „Gefässe zu schaffen, in denen man zusammen Zeit hat, damit es nicht immer an einander vorbei geht“ (SL\_321).

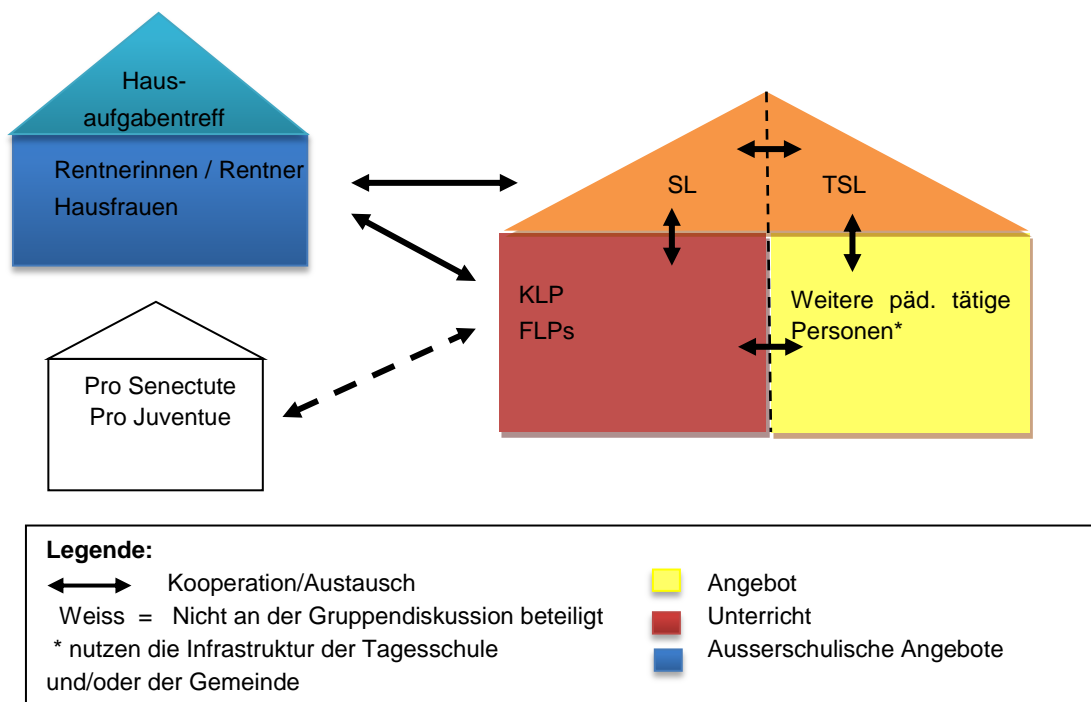


Abbildung 27: Kooperationsmodell der Tagesschule G

Projekte mit ausserschulischen Akteuren werden in der Tagesschule G lediglich mit dem katholischen Frauenbund, der die Hausaufgabenhilfe übernimmt, durchgeführt. Dieses traditionell ausserschulische Angebot wurde im letzten Schuljahr der Tagesschule G angegliedert, da sich einige Schwierigkeiten

aus dieser Situation ergaben. Im Kooperationsmodell wird diese Zusammenarbeit trotzdem als ausser-schulisch angesehen, da sie auch heute noch ausserhalb der schulischen Räumlichkeiten stattfindet. Zusammenarbeitet wird einerseits mit der SL, die auch die Leitung dieses Angebots innehat. Die einzelnen Mitarbeitenden des Hausaufgabentreffs informieren die Lehrpersonen über ihr Angebot; die Anmeldung der Kinder und Jugendlichen wird entweder von den Klassenlehrpersonen oder den Eltern übernommen. Es kam aber auch schon vor, dass Mitarbeitende des Hausaufgabentreffs das Angebot in einer Lehrerkonferenz vorstellen konnten. Einige Lehrpersonen führen die Kinder und Jugendlichen zu Beginn des Schuljahres zum Hausaufgabentreff und zeigen ihnen, wo es stattfindet. Ausserdem gibt es ein Kontaktheft, das zwischen den Mitarbeitenden des Hausaufgabentreffs, den Klassenlehrpersonen und den Eltern zirkuliert. Dort werden Kommentare zu den Hausaufgaben oder betreffend Lernende festgehalten. Kürzlich wurde von den Mitarbeitenden der TS-Angebote ein Spiel-nachmittag mit Seniorinnen und Senioren organisiert, da die ProSenectute die Tagesschule angefragt hatte. Zum Zeitpunkt der Erhebung hatte dies jedoch noch nicht stattgefunden und es war als einmaliges Projekt angedacht.

### **Gelingensbedingungen der Zusammenarbeit**

Im Folgenden werden lediglich die Gelingensbedingungen dargestellt, die in den Interviews und der Gruppendiskussion ohne Nachfragen genannt wurden. In den verschiedenen Abschnitten wird zwischen den unterschiedlichen Akteuren (innerschulisch/ausserschulisch/Eltern) unterschieden.

#### Rahmenbedingungen

Eine wichtige Rahmenbedingung für die Zusammenarbeit in der Tagesschule G sind gemeinsame Leitziele. Für die SL sind sie die Grundlage der Kooperation. Dort kann man *„die Werthaltungen ein bisschen klären kann, wo man steht und was man denkt und welche Erwartungen wir haben hier in dieser Gemeinde“ (SL\_321)*. Dies sei vor allem auch bei Neueinstellungen zentral.

In der Tagesschule G werden vor allem informelle Gefässe genutzt und dass man sich bei Schwierigkeiten gegenseitig informiert und direkt nachfragen kann. Den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal ist es ein Anliegen, dass diese Kontakte wie zum Beispiel per Email oder Telefon bei Bedarf gut klappen. Dadurch entstehen weniger administrativer Aufwand und weniger zusätzliche Belastungen für die Mitarbeitenden: *„Also ich finde, wenn es uns gelingt, mit möglichst wenig zusätzlichen Meldungen hin und her und möglichst wenigen Besprechungen durchzukommen und trotzdem dem Kind gerecht zu werden, dann ist es gut“ (1HT\_AS\_320)*.

Die örtlichen Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit sind in der Tagesschule G gut. Die Begleitgruppe der Tagesschulangebote versucht die Kooperation nach aussen hin und auch mit der SL zu fördern und stellt ein wichtiges Bindeglied dar. Ausserdem sind auch die räumlichen und infrastrukturellen Bedingungen für die Zusammenarbeit gut: *„Ich denke es ist hier in dieser Gemeinde noch praktisch, dass es so zentral ist, das ist wirklich... die Schulhäuser sind sehr nah. Die Kinder haben nicht so einen weiten Weg für hier hin. Das ist sicher auch zentral, wenn es irgendwo abgelegen wäre oder irgendwie ausserhalb des Dorfes, dann wäre das wahrscheinlich auch nicht so besetzt“ (1KG\_IS\_320)*. Alle Beteiligten schätzen, dass der Gemeinderat und die Bildungskommission Vorhaben in Bezug auf die Zusammenarbeit und Vernetzung unterstützt.

Ein Mitarbeiter des Hausaufgabentreffs findet es wichtig, dass er sich als ausserschulischer Anbieter bei den Lehrpersonen in einem formellen Rahmen vorstellen konnte. *„Ich bin auch schon von einzelnen Schulhäusern an eine Konferenz mit den Lehrpersonen zusammen eingeladen worden, wo ich erzählen konnte, was wir machen weil zum Teil den Lehrkräften auch nicht genau klar ist, in welche Richtung unsere Hilfe dann zielt. Und das finde ich noch gut“ (1HT\_AS\_320)*. So wird das Angebot bekannt und die ausserschulischen Anbieter können Kontakte zur Schule knüpfen.

Zwischen den Personen des Hausaufgabentreffs und den Eltern besteht kaum ein persönlicher Kontakt. Umso wichtiger scheint deshalb der schriftliche Kontakt via Kontaktheft, *„wo wir hineinschreiben ob das Kind bei uns gewesen ist, dann wenn es kommen müsste und dort haben wir zwei Rückmeldungen, die Eltern unterschreiben und der Klassenlehrer oder die Klassenlehrerin unterschreibt auch. Wenn es nicht klappt, geht unser Weg vom Nachfragen eigentlich in erster Linie über die Klassenleh-*

*rerin und den Klassenlehrer. Also bei uns ist - weil wir ja keine Elternabend und solche Sachen haben - geht der Weg eher über den schulischen, die schulische Station und nicht zu den Eltern. Die Eltern sind dann erst in zweiter Linie Ansprechpersonen. Nicht weil sie weniger wichtig sind, aber es ist praktischer für uns über die Klassenlehrerin zu gehen“ (HT\_AS\_320).*

Auch in der Zusammenarbeit zwischen Eltern und den Lehrpersonen, wird dieses Heft positiv gewertet, da man „relativ schnell“ mit den Lehrpersonen kommunizieren kann. Überdies sind vielfältige Anlässe wie beispielsweise die Anfangsgespräche zu Beginn der 1. Klasse, Elternabende, jährlich stattfindende Eltern-Feedbacks, Elternforen aber auch Theateraufführungen wichtige Gelegenheiten um die Eltern persönlich kennen zu lernen und, „dass man nicht immer nur den Kontakt sucht, wenn man das Gefühl hat, dass man etwas zu kritisieren hat oder wenn man ein Problem hat, sondern dass man den Kontakt immer aufrechterhält“ (SL\_321).

Ein Gefäss, das den Eltern die Möglichkeit bietet ihre Wünsche an die Personen der TS-Angebote zu bringen, ist ein Briefkasten der sich in den Räumlichkeiten der Tagesschule befindet und der auch von den Kindern und Jugendlichen genutzt werden darf.

#### Merkmale des Teams

Für die Mitarbeitenden der Tagesschulangebote müssen ihre Rollen und Zuständigkeiten klar geregelt sein. Dabei ist es hilfreich, wenn sich die TSL und die Gruppenleitungen als professionelle und kompetente Kräfte wahrnehmen und auch über die notwendigen Kompetenzen und Ausbildung verfügen. Die Kooperation gelingt gut, weil die Tagesschule G „dort Fachleute angestellt haben. Es ist ihnen einfach klar. Ihr Aufgabenbereich ist im Konzept beschrieben und von dem her ist es ein klare Rolle, die sie haben“ (SL\_321). Durch die klaren Rollen können die Mitarbeitenden der Tagesschulangebote ausserdem auch ihre Professionalität besser wahrnehmen.

In der Zusammenarbeit mit dem externen Aufgabentreff erleichtert die berufliche Nähe den Austausch mit den Lehrpersonen. So schildert beispielsweise eine ehemalige Lehrperson, dass es für sie einfacher ist, mit den Klassenlehrpersonen zusammen zu arbeiten, als es bei den Hausfrauen der Fall ist: „Ich trete anders auf denen gegenüber, wage eher zu sprechen. Nicht das ich da so komme, aber ich wage zu fragen: Warum machst du das so? Und jetzt wagen die anderen auch ein bisschen mehr und das finde ich ausserordentlich gut, dass man so ein bisschen gleich zu gleich auftritt“ (1HT\_AS\_320). Deshalb ist es für die Hausfrauen, die im Aufgabentreff arbeiten wichtig, dass sie sich weiterbilden und professionalisieren können. Ausserdem braucht es zwischen dem Aufgabentreff und den Lehrpersonen eine Rollenklärung: „Was ist die Rolle von den Aufgabenhelferinnen und was ist die Rolle von den Lehrpersonen? Und sie haben nicht die gleiche Rolle. Das ist wahrscheinlich auch wichtig für die Kooperation, dass jeder seine Position ernst nimmt, sie vertritt und auch selbstbewusst vertritt, aber sich auch bewusst ist, welche Rolle man in der ganzen Schule hat“ (SL\_321). Damit die Kommunikation zwischen den beiden Bereichen besser funktioniert, sollen in Zukunft auch vermehrt Lehrpersonen in das Team des Aufgabentreffs aufgenommen werden.

#### Zwischenmenschliche Prozesse

Laut der Aussage der SL ist es eine wichtige Grundlage der Zusammenarbeit in der Tagesschule G, dass man sich gegenseitig kennt, trifft und den persönlichen Kontakt pflegt: „Wichtig ist, glaube ich, dass man einander kennt, dass man Begegnungsmöglichkeiten hat, an denen man miteinander ins Gespräch kommen kann. Dort fängt sie zumindest an, die Kooperation“ (SL\_321). Ausserdem betont auch die TSL, dass ein persönlicher Kontakt die Solidarität erhöht, das heisst, dass man dann eher bereit ist einander auszuhelfen.

Im Übrigen ist auch die Offenheit der beteiligten Personen in der Tagesschule G ein wichtiges Merkmal guter Kooperation. Offene und interessierte Lehrpersonen nehmen häufiger an den Mittagessen in den Tagesschulangeboten teil und können dort vermehrt auch Kontakte knüpfen. Dies bedingt, dass die Mitarbeitenden der Tagesschulangebote für die Hilfe und Anregung der Lehrpersonen offen sind: „Ich denke, die Offenheit von Seiten der Lehrpersonen her und auch von unserer Seite, wir können jederzeit zu den Lehrpersonen Fragen gehen und sie kommen auch – was ganz gut ist – bei uns ab und zu essen, vereinzelt“ (1GL/LP\_IS\_320).

Schliesslich ist es für die Mitarbeitenden der Tagesschulangebote und die ausserschulischen Anbieter von Bedeutung, dass sie mit den Lehrpersonen gemeinsam als eine Schule auftreten, so dass eine

gemeinsame Kultur entsteht: *„Einfach dieses "Wir-Gefühl" muss man stärken, oder. Und da gehören eben eigentlich alle dazu, die an der Schule irgendeine Funktion haben. Und da denke ich, das gelingt zu einem guten Teil, das kann man aber immer noch verbessern“* (1LP/SL\_IS\_320). Ausserdem verfolgten in der Tagesschule G ja alle dieselben Interessen und man müsse „zusammenstehen“ und sich für das gemeinsame Interesse der Bildung der Schülerinnen und Schüler engagieren. Der Nutzen der Zusammenarbeit wird von den Beteiligten anerkannt und viele bemühen sich auch, sich dafür zu engagieren: *„Schaffen wir es, alle Leute ins Boot reinzuholen und zu realisieren, dass wir ja miteinander in einer Abhängigkeit stehen. Also ich denke, jede Lehrperson kann schlussendlich profitieren“* (1LP/SL\_IS\_320).

Dass die Kooperation zwischen den Lehrpersonen und den Mitarbeitenden der Tagesschulangebote in der Tagesschule G so gut läuft, hat auch damit zu tun, dass man sich gegenseitig über verschiedene Kanäle informiert und auf dem Laufenden hält. Dabei ist es vor allem für die Mitarbeitenden der Tagesschule wichtig, dass sie sich darauf verlassen können, von den Lehrpersonen oder der SL gut informiert zu sein.

Ausserdem betont eine Lehrperson, dass es wichtig sei, eine gute SL zu haben, die auch die Interessen der unterschiedlichen Gruppen mitberücksichtigt. Die SL sollte jedoch auch die Aufgabe wahrnehmen, die verschiedenen Bereiche miteinander zu koordinieren und ein Gefühl der Gemeinsamkeit zu stärken: *„Und ich denke, wir müssen es wieder so weit bringen, dass alle eigentlich in der Verantwortung stehen und dann funktioniert es. Eigenständige und die müssen auch wieder anfangen eigenständig zu denken, aber irgendwie braucht es den Bogen der darüber gespannt ist und so ein bisschen versucht am gleichen Strick zu ziehen“* (1LP/SL\_IS\_320).

Für die Mitarbeitenden der Tagesschulangebote ist es zentral, von den Lehrpersonen ernst genommen zu werden und sich akzeptiert zu fühlen. Nach der Aussage der Köchin, die im Gegensatz zu den anderen Mitarbeitenden keinen pädagogischen Hintergrund hat, ist das in der Tagesschule G der Fall: *„Ich leite den Mittagstisch und trotzdem merke ich, dass ich genauso akzeptiert bin, eingebunden bin in der Schule. Ich werde immer informiert, ich weiss was läuft obwohl ich eigentlich mit dem nur am Rande zu tun habe. Aber dadurch dass das auch ist, stimmt es für alle. Man wird akzeptiert und die Wertschätzung ist da und das macht viel aus“* (1MT\_320).

Offenheit und die Öffnung der Schule ist auch in der Zusammenarbeit mit den ausserschulischen Akteuren wichtig: *„Ich glaube, dass wenn wir jetzt das Gefühl haben, eben auf andere zu zu gehen mit einer Idee, dass Jugendanimation oder gerade Musikschule oder so sicher offen sind für die Zusammenarbeit und dass da nicht ein Problem besteht“* (TSL\_322). Dass die administrative Leitung des Hausaufgabentreffs von der SL übernommen wird, wird von den beteiligten Personen als sehr positiv gewertet: *„Ja, also das für voll genommen werden, hat sich auch dadurch geäussert, das seit diesem Schuljahr die administrative Leitung von einer Lehrperson übernommen worden ist. Und das hat wohl getan. Man hat das Gefühl, wir gehören auch dazu“* (1HT\_AS\_320). Dadurch wurde auch die Rolle des externen Hausaufgabentreffs besser geklärt und stärker mit der Tagesschule vernetzt.

In der Zusammenarbeit mit den Eltern ist der laufende Informationsaustausch mit dem Mittagstisch besonders wichtig für ein gutes Miteinander: *„Ja eben, dass die Eltern auch wissen, dass wir das hundert Prozent umsetzen, was sie an Vorlagen haben. Ob die jetzt vom Arzt oder was auch immer sind. Das ist schon noch wichtig, dass man auch weiss, dass dies klappt und das heisst einfach Kommunikation hin und her bis halt dann manchmal täglich immer wieder Änderungen sind, oder. Oder wenn es jetzt ernährungsbedingte Änderungen gibt, wenn man Therapien macht oder Allergien hat oder so, dass das dann sofort immer kommuniziert wird zwischen den Eltern, wenn Anpassungen gemacht werden müssen. Ich habe das Gefühl, das funktioniert sehr gut“* (1MT\_320).

Auch bei der Kooperation zwischen Tagesschule und Eltern allgemein spielen die Kommunikation bzw. klare Anlaufstellen eine zentrale Rolle. Diesbezüglich ein wichtiges Hilfsmittel neben einer aktuellen Homepage ist ein Büchlein mit allen Adressen, das die Tagesschule jeweils zu Beginn des Schuljahres herausgibt: *„Das ist ein Organ wo ich das Gefühl habe, das können wir als Eltern sehr gut damit arbeiten und dort haben wir alle Informationen, ob es jetzt Tagesschule ist, ob es Mittagstisch ist, Schulleitung - Telefonnummern, Adressen sind drin, es ist einfach alles drin, auch das Elternforum. Und diese Prozesse werden hier jetzt aus meiner Sicht gut geführt“* (Mutter 1\_320).

### **Zukünftige Entwicklungen**

Als zukünftige Weiterentwicklungen wird in der Tagesschule G vor allem betont, dass Synergien und Kooperationsmöglichkeiten genutzt werden sollen. Ausserdem ist es wichtig, den ausserschulischen Hausaufgabentreff stärker in die Tagesschule miteinzubinden. Ein erster Schritt in diese Richtung ist die Übernahme der administrativen Leitung durch die Tagesschule. Zudem wird der Wunsch geäussert, einander besser kennen lernen zu können und auch gemeinsame Gefässe dafür zu schaffen, zum Beispiel anhand von Gesamtschulkonferenzen. Eine weitere gute Gelegenheit, vor allem den innerschulischen Austausch zu fördern, wäre die Teilnahme der Lehrpersonen am Mittagstisch: *„Ja von mir aus könnte man noch verbessern, ich habe jetzt jeweils einmal die Woche auch hier zu Mittag gegessen, das fand ich gut. Aber das wäre jetzt von mir aus ein Punkt, wo ich sagen kann, dass ich es eine gute Idee fände, dass man einmal schauen geht: Wie läuft es genau am Mittagstisch“ (1LP\_IS\_320)*. Die TSL erwartet jedoch auch, dass in Zukunft das Tagesschulangebot ausgebaut werden kann und so auch mehr Verknüpfungspunkte zu den Lehrpersonen entstehen. Des Weiteren wurde angedacht, dass zwischen den Mitarbeitenden der TS-Angebote und den Lehrpersonen auch Austauschdokumente zirkulieren könnten wie es bereits mit dem externen Hausaufgabentreff gehandhabt wird. Schliesslich ist es ein Anliegen der SL, den externen Hausaufgabentreff stärker zu professionalisieren und Lehrpersonen in das Angebot mit einzubinden *„dass man vielleicht längerfristig eine Lehrperson in den Aufgabentreff hinein nimmt, die vielleicht immer dort ist und mit zusätzlichen Helferinnen...also, dass man das vermehrt professionalisiert. Das wäre die Zukunft“ (SL\_321)*. Dazu sind jedoch zusätzliche zeitliche, finanzielle und räumliche Grundlagen notwendig.

### **Fazit**

In der Tagesschule G wird hauptsächlich auf administrativer und organisatorischer sowie auf individueller Ebene zusammengearbeitet. Dort wo Austausch notwendig ist, zum Beispiel in schwierigen Situationen mit einzelnen Kindern bzw. Jugendlichen findet er auch statt. Grundlegend besteht auch eine gemeinsame Schulkultur, denn die Tagesschule G versteht sich nicht als Institution, die lediglich den Unterricht im Fokus hat, sondern, sie will auch ein gutes ausserunterrichtliches Angebot bereitstellen und sieht dies als zentraler Faktor für die Attraktivität der Schule und der Gemeinde. Dass die Kooperation und Vernetzung wichtig ist, um dieses Ziel eines angemessenen Bildungs- und Betreuungsangebotes zu erreichen, wird durch den Einbezug der weiteren pädagogischen Mitarbeitenden in Teamanlässe und Festlichkeiten ersichtlich. Diese verstehen sich auch als Teil des Kollegiums. Auch die Zusammenarbeit mit ausserschulischen Akteuren ist grundsätzlich erwünscht und deren Nutzen wird anerkannt. Trotzdem ist man in der Tagesschule G der Meinung, dass die Absprachen hauptsächlich nach Bedarf stattfinden und nicht künstlich erzwungen werden sollen. Damit eine gute Zusammenarbeit stattfinden kann, müssen die Gefässe nicht unbedingt in institutionalisierter Form vorhanden sein. Wenn also die Zuständigkeiten und Rollen geklärt sind, braucht es auch nicht immer institutionalisierte Sitzungen, in denen die Absprachen getroffen werden. So gehen einige Lehrpersonen auch davon aus, dass keine Nachrichten gute Nachrichten sind und Zusammenarbeit hauptsächlich in problematischen Situationen wichtig sind. Grundsätzlich soll die Zusammenarbeit vor allem zielorientiert und bedarfsgerecht erfolgen und den beteiligten Personen nicht zusätzlichen, vor allem nicht administrativen Aufwand bescheren.

## **Tagesschule H**

### **Strukturelle Merkmale der Tagesschule**

Die Tagesschule H befindet sich in einem städtischen Quartier mit einem überdurchschnittlichen Anteil von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund von ungefähr 60%. Anhand des Strukturfragebogens lässt sich feststellen, dass von den 300 Schülerinnen und Schülern 30% an den Tagesschulangeboten teilnehmen. Dabei besitzen von diesen Lernenden ungefähr die Hälfte nicht die Schweizer Staatsbürgerschaft. Im Tagesschulangebot sind alle sozialen Schichten in ähnlichem Ausmass repräsentiert, jedoch sind Kinder und Jugendliche nichtdeutscher Muttersprache in einem grösseren Anteil vertreten, als dies ihrer Gesamtzahl in der Tagesschule entspricht.

Das Angebot der Tagesschule H wird an fünf Tagen in der Woche durchgeführt. Dabei findet der Mittagstisch und das Nachmittagsangebot in einem Gebäude direkt neben dem Schulhaus statt, während die Hausaufgabenhilfe und der Frühhort im Schulhaus von einer ehemaligen Kindergärtnerin angeboten wird. Am Nachmittag besuchen alle Schülerinnen im Schulhaus. Die Leitung der Tagesschulangebote (TSL) ist hierarchisch der Leitung der Tagesschule (SL) unterstellt, ist aber vor allem für die pädagogische und strukturelle Leitung sowie Ausgestaltung des Angebots und die Personalführung des weiteren pädagogisch tätigen Personals zuständig.

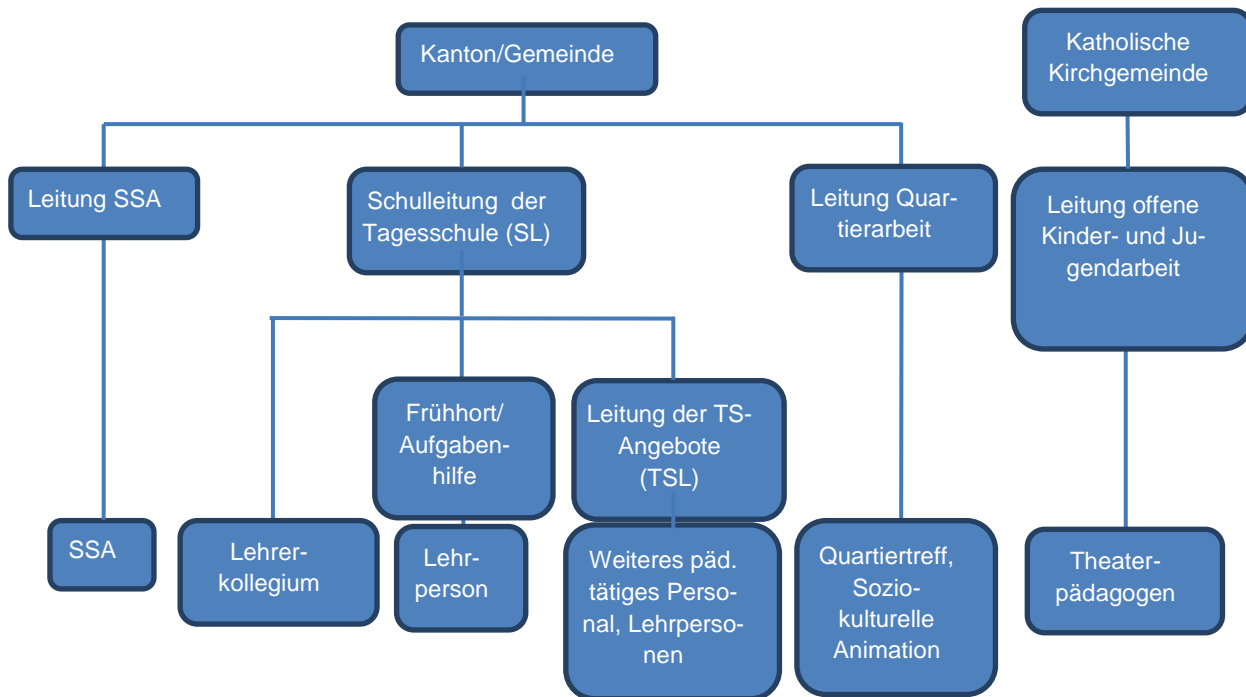


Abbildung 28: Organigramm der Tagesschule H

In der Tagesschule H bestehen schon seit längerer Zeit Kooperationen mit ausserschulischen Anbeitern. Gefördert werden diese ausserschulischen Quartiersprojekte einerseits durch die Gemeinde und andererseits durch die katholische Kirche. Durch ein umfassendes Quartiersprojekt wird versucht, die Kinder und Jugendlichen aus Familien mit schwierigem sozio-ökonomischem oder Migrationshintergrund in ihrer Freizeit zu unterstützen und unterschiedliche Angebote anzubieten. Organisatorisch sind die Mitarbeitenden des Quartiersprojekts der offenen Kinder- und Jugendarbeit zuzuordnen und sie werden von der katholischen Kirche entlohnt. Die Quartiersarbeit hingegen bietet ein Quartierbüro und ein Treff für Jugendliche an und wird von der Gemeinde finanziert (vgl. Abbildung 28).

### Konzeptionelle Bedingungen/Verankerung

Das Tagesschulangebot besteht an der Tagesschule H seit ungefähr 20 Jahren, einen Mittagstisch gab es jedoch schon viel früher. Dem Strukturfragebogen lässt sich entnehmen, dass das Tagesschulangebot hauptsächlich aus Gründen des sozialen Bedarfs und zur besseren Umsetzung des Leitbildes ausgebaut wurde. Die Tagesschulangebote wurden jedoch erst vor zwei Jahren an die Schule angegliedert. Laut der Aussage der TSL wurden die pädagogischen und organisatorischen Richtlinien damals neu formuliert: „Es ist jetzt sehr viel passiert, mit der Neuangliederung an die Schule, ich sage hier immer noch neu, weil das ist zwar nun fast zwei Jahre her, aber das braucht sehr viel Zeit. Das war bestimmt mal eine Vision, das dies angegliedert werden kann“ (TSL\_332).

In der Tagesschule H gibt es sowohl ein Leitbild als auch ein Schulprogramm, welche sich beide hauptsächlich auf den Unterricht beziehen. Neben den allgemeinen Leitlinien gibt es unterschiedliche Papiere zur Schul- und Qualitätsentwicklung. Nach Meinung der SL sind diese Dokumente jedoch im pädagogischen Alltag nicht explizit präsent, da vieles davon bereits verinnerlicht sei. Bezüglich der Tagesschulangebote gibt es, neben den sehr allgemein formulierten kantonalen Richtlinien ein Papier



zu den organisatorischen Rahmenbedingungen, dort werden das Angebot und die angestellten Personen vorgestellt. Im „kleinen Leitbild“ werden grundsätzliche Regeln und Normen festgehalten, sowie einige Richtlinien festgelegt wie die verschiedenen Angebote gestaltet werden sollen. Des Weiteren sind auch einige Verhaltensregeln für die Kinder und Jugendlichen sowie Grundlagen für den Umgang miteinander festgehalten. Bezüglich der Normen und Werte ist es der TSL wichtig, den Kindern und Jugendlichen Alltagskompetenzen, Kultur und die Normen der Gesellschaft zu vermitteln. Dabei dient das Leitbild vor allem als Anhaltspunkt und Informationspapier für die Eltern. Der TSL ist es aber auch wichtig, dass gewisse Handlungsspielräume im pädagogischen Alltag bestehen bleiben und nicht alles schriftlich festgehalten sein muss. Was es zurzeit schon gibt, ist ein gesamtschulisches Konzept, in dem das Angebot im näheren Umfeld der Tagesschule H beschrieben wird. Dort werden die Tagesschulangebote, die Hausaufgabenhilfe und auch die Quartiersprojekte kurz dargelegt.

Laut der Aussage der SL sind in den schriftlichen Dokumenten hauptsächlich die Zusammenarbeit zwischen den Lehrpersonen und den Speziallehrpersonen festgehalten: *„Eben, unser Fokus ist IF. Wir machen schlussendlich nichts gross anders im Moment aber überall kommt das mit der Zusammenarbeit jetzt vor“* (SL\_331). Die Lehrpersonen sind in pädagogischen Stufenteams organisiert. Die Dokumentenanalyse zeigt, dass im Leitbild der Tagesschulangebote klar festgehalten ist, dass eine Zusammenarbeit mit der Schule sowie mit weiteren Institutionen angestrebt wird. Dabei sollen Probleme und Anliegen ausgetauscht und besprochen werden. Ein weiteres Dokument, dass in der Tagesschule H als zukünftige Zusammenarbeitsform diskutiert wird, ist das Konzept einer sozialraumorientierten Schule. Dort stehen hauptsächlich die Kooperationen mit ausserschulischen Akteuren im Vordergrund. Grundsätzlich werden nach Aussagen der Leitungspersonen die Leitlinien der Zusammenarbeit gut umgesetzt, vieles davon ist sehr stark im Alltag verankert: *„Das ist unser Alltag, es ist so fest Alltag, dass wir dazu eigentlich nicht in die Papiere schauen. Wir müssen es von Zeit zu Zeit hervorholen, um auf einen Leitzatz hinzuweisen. Aber nochmal, dieses Jahr gehe ich genau auf das ein und werde darauf schauen“* (SL\_331).

### **Kooperationspraxis**

Für die SL ist die Zusammenarbeit im pädagogischen Alltag das *„A und O in einer Schule. Es ist alles vernetzt, alles hängt zusammen [...] Kooperation ist überall und wir wollen überall, gute Zusammenarbeit mit allen Leuten die mit der Schule zu tun haben. Darum geben wir uns allen viel Mühe aber es ist noch nicht ganz zufriedenstellend“* (SL\_331). Die Zusammenarbeit zwischen den Lehrpersonen ist anhand von Stufenteams oder pädagogischen Teams gut organisiert. Regelmässig finden sogenannte „Stehrapporte“ statt, wo die wichtigsten Anliegen vorgebracht werden können. Kooperation an dieser Tagesschule betrifft einerseits die Vernetzung im Quartier, andererseits den Austausch mit dem Tagesschulangebot. Dabei findet die Zusammenarbeit meistens auf individueller Ebene statt und es gibt, vor allem beim Austausch mit dem weiteren pädagogisch tätigen Personal der Tagesschulangebote lediglich informelle Gefässe: *„Wir leben Kooperation von Fall zu Fall, wenn es nötig ist. Wenn Kinder hier irgendwie auffallen oder die Kinder in der Schule auffallen, dann ist Kooperation angesagt. Dass man die Lehrerin anspricht oder sie uns anspricht oder auch mit den Mitarbeitern des Mittagstisch, denn es sind ja immer die gleichen Kinder. In der Schule, hier und auch oben (beim Mittagstisch). Das man sich austauscht und am gleichen Strick zieht. Das ist das, was wir praktizieren und was wir gut finden“* (TSL\_332). Seit der Angliederung der Tagesschulangebote an die Primarschule wird auch versucht, eine gemeinsame Kultur und Praxis zu entwickeln. Die einheitliche Leitung soll den Austausch zwischen den beiden Bereichen erleichtern. Zurzeit gibt es keine institutionalisierten Gefässe zum Austausch zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal. Die Tagesschulangebote sind ein selbstständiger Bereich und auch die SL hat eher wenig Kontakt mit dem weiteren pädagogisch tätigen Personal: *„Die [Lehrpersonen] sind in der Schule und wir sind hier. Es gibt einzelne, die öfters mal kommen oder auch mal Mittagessen kommen und solche, die wir nie sehen“* (TSL\_332). Die TSL und SL treffen sich hingegen regelmässig einmal im Monat.

Eine Art Bindeglied zwischen dem Angebot und dem Unterricht stellt auch die ehemalige Kindergärtnerin dar, die die Hausaufgabenhilfe und die Frühbetreuung im Schulhaus durchführt. Sie hat bezüglich der Übergaben und Teilnahme der Kinder und Jugendlichen Kontakt mit der TSL, pflegt aber auch einen regen Austausch mit der SL und den einzelnen Lehrpersonen bezüglich der Hausaufgaben.

Ein weiterer Akteur, der mit allen Bereichen vernetzt ist, ist die Schulsozialarbeit, die auch an Team-sitzungen der Lehrpersonen teilnimmt und mit ihnen in engem Kontakt steht. Dabei findet immer mehr auch ein Austausch zwischen der Schulsozialarbeit (SSA) und der Tagesschule statt: „Oder auch, dass der Schulsozialarbeiter einbezogen wird und ihn fragen. Dies läuft in letzter Zeit viel besser, so dass ich auch weiss, wer bei ihm ist von unsern Kindern, damit wir dann auch zu dritt mit Lehrperso-nen zusammensitzen können. Wir machen auch Gespräche, also Elterngespräche, bei denen alle Beteiligten dabei sind. Teilweise auch mit Vormundschaften, falls diese auch noch involviert sind. Das ist bei uns so die Kooperation“ (TSL\_332). Die SSA tauscht sich auch mit den ausserschulischen Akteuren aus, zum Beispiel im institutionalisierten Gefäss der Früherkennungskonferenz, wo die SL, die SSA und die Mitarbeitenden der Kinder- und Jugendarbeit beteiligt sind.

Die Tagesschule H hat schon eine ungefähr 20-jährige Tradition in der Zusammenarbeit mit ausser-schulischen Akteuren, die hauptsächlich durch ein sozial ausgerichtetes Quartiersprojekt ins Leben gerufen wurde. Dabei verstehen sich die Tagesschule und die Anbieter als Partner, die das gemein-same Ziel der guten Bildung und Betreuung der Kinder und Jugendlichen verfolgen. Der Austausch zwischen dem Unterricht und den ausserschulischen Angeboten findet hauptsächlich dadurch statt, dass sich die Angebote der offenen Jugendarbeit und Quartiersarbeit in den Klassen vorstellen und so auf ihr Projekt aufmerksam machen. Der Kontakt zu den Lehrpersonen wird über die Schulleitung hergestellt. Die ausserschulischen Anbieter verstehen sich als Team, obwohl sie durch unterschiedli-che Trägerschaften finanziert werden: „Man muss vielleicht noch sagen, dass wir zusammen auch zusammenarbeiten, wir organisieren zusammen - die Stadt und die Kirche - die offene Jugendarbeit im Quartier. Wir sind hier für das Quartier eigentlich auch ein Team. Deshalb arbeiten wir also dann meistens mit der Schule zusammen, also nicht nur aber...“ (1SK\_AS\_330). Dabei fällt auf, dass sich die ausserschulischen Anbieter nicht nur mit der Schule, sondern auch untereinander vernetzen und gemeinsame Projekte organisieren. Kooperationen gibt es auch bezüglich der Räumlichkeiten, wobei die Tagesschule H auch schon die Räume der Jugendarbeit genutzt hat. Die Kooperation zwischen der TSL und den ausserschulischen Akteuren findet insofern statt, als dass die TSL über die angebo-tenen Aktivitäten Bescheid weiss und sie auch besucht, sie einander gegenseitig informieren und einige Kinder und Jugendliche von den Mitarbeitenden der Tagesschulangebote in die ausserschulischen Aktivitäten begleitet werden.

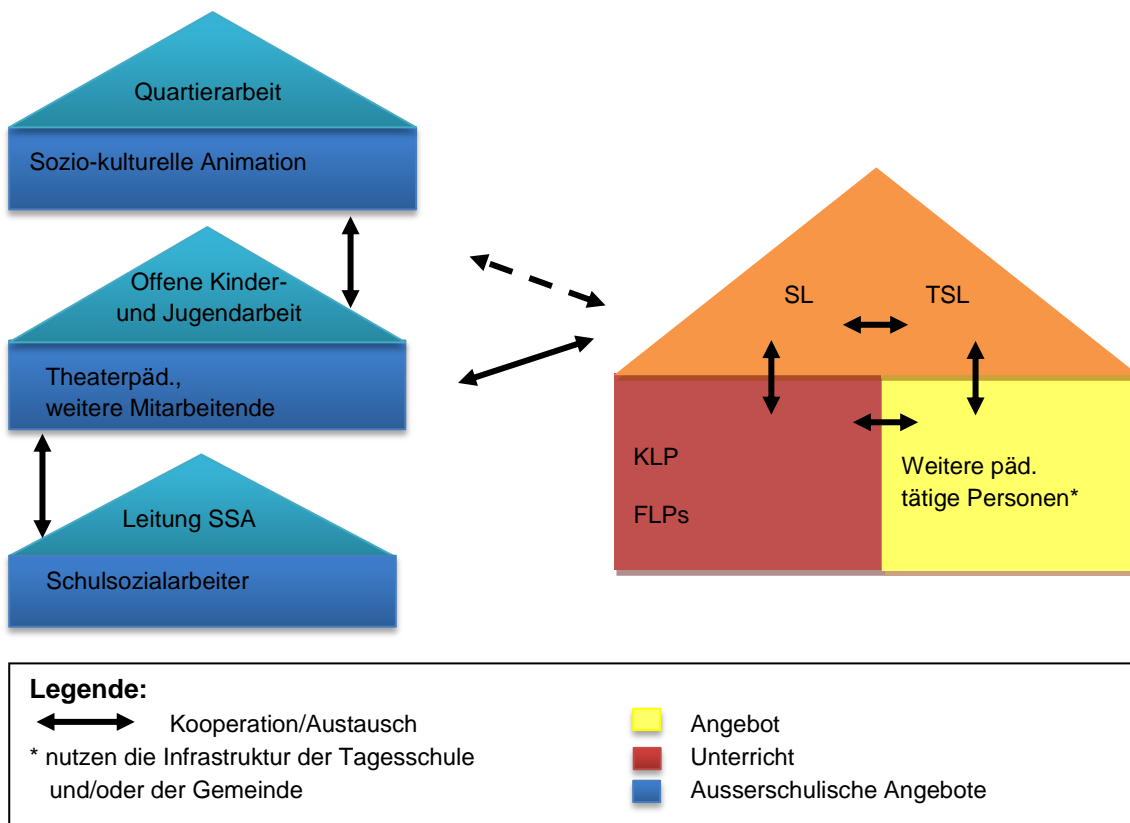


Abbildung 29: Kooperationsmodell der Tagesschule H

### **Gelingensbedingungen der Zusammenarbeit**

Im Folgenden werden lediglich die Gelingensbedingungen dargestellt, die in den Interviews und der Gruppendiskussion ohne Nachfragen genannt wurden. In den verschiedenen Abschnitten wird zwischen den unterschiedlichen Akteuren (innerschulisch/ausserschulisch/Eltern) unterschieden.

#### Rahmenbedingungen

Als wichtige Rahmenbedingung für eine gute Zusammenarbeit wurden gemeinsame Anlässe genannt. Vor allem für das weitere pädagogisch tätige Personal ist es wichtig, gemeinsam mit den Lehrpersonen daran teilzunehmen. Im Moment gibt es jedoch in der Tagesschule H noch nicht so viele gemeinsame Anlässe. Für die Leiterin des Hausaufgabentreffs ist es ausserdem wichtig, sich schnell und unkompliziert mit den Lehrpersonen und mit dem weiteren pädagogisch tätigen Personal austauschen zu können. Dazu nutzt sie das Educanet, eine Internetplattform, an der alle Lehr- und Betreuungspersonen angeschlossen sind: *„Also das ist für mich auch sehr wichtig, dass ich mich mitteilen kann. [...] Also für mich ist das noch wichtig, dass ich mit Lehrpersonen, oder dem Hort oder Mittagstisch Kontakt aufnehmen kann. Wo alle vernetzt sind und man alle mit Namen findet“* (1FH/HT\_IS\_330). Obwohl zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal nicht sehr viel Austausch stattfindet, ist die räumliche Nähe wichtig: *„Wenn wir 500 Meter weiter weg wären, dann wäre die ganze Kooperation wahrscheinlich nicht existent“* (TSL\_322).

Bezüglich der Zusammenarbeit mit den **ausserschulischen Akteuren** ist die SL sehr interessiert und spricht sich für eine Öffnung der Schule zum Sozialraum hin aus. Dabei tragen informelle, gemeinsame Anlässe wie zum Beispiel das Schulfest dazu bei, dass die Schule und die ausserschulischen Angebote näher zusammenrücken: *„Ja wenn zum Beispiel ein Fest stattfindet oder so, gibt es auch Möglichkeiten, wo man sich sehen kann. Also zum Beispiel das xy Fest, das war eine Möglichkeit und da haben wir ja auch mitgearbeitet und mitgeholfen am grossen Schulhausfest“* (2JA\_AS\_330).

Die Kooperation zwischen der Tagesschule H und den Ausserschulischen profitiert ausserdem von den Rahmenbedingungen des Quartiers, aber auch vom gegenseitigen Nutzen: *„Wir unterstützen diese Angebote sehr, wir empfehlen sie. Aber wir können sie aber nicht verlangen. Die Aussenstellen sind aber sehr froh um die Kooperation mit der Schule, weil sie sich oft wie alleine gelassen fühlen. Sie sehen die schwierigen Situationen oder die Kinder erzählen den mobilen Jungendarbeitern etwas Schwieriges und sie weiss dann nicht, wo sie damit hin soll. Wenn sie das in der Schule deponieren kann, können wir erstens etwas unternehmen und zweitens ist es weg von den Freizeitangeboten“* (SL\_331).

Schliesslich profitiert die Zusammenarbeit mit den ausserschulischen Akteuren auch von den grosszügigen und konsistenten finanziellen und personellen Ressourcen: *„Ich finde wir sind in einer relativ komfortablen Situation. Unsere Stellenprozentage sind eigentlich so aufgestellt, dass wir durchaus auch Kontakt zu Lehrpersonen, Schulleitungen und auch einmal zu jemandem vom Hort pflegen können. Und man erschreckt nicht gerade, wenn wir zusätzlich einmal mit jemandem sprechen möchte“* (1JA\_AS\_330). Auch die zeitlichen Ressourcen spielen hier eine wichtige Rolle denn, *„wenn man Zeit übrig hat, dann kann man eher noch etwas mit einer Lehrperson absprechen und auch einmal informell mit einer Lehrperson plaudern und hat mehr Zeit auf dem Gang. Oder wenn die Schule einen Anlass hat, kann ich da auch noch vorbeischaun oder so“* (1SK\_AS\_330).

Im Gegensatz zu den meisten anderen befragten Tagesschulen, gibt es an der Tagesschule H keinen **Elternrat** sondern eine offene Elternrunde, welche etwa alle 6-8 Wochen stattfindet. Die Schulleitung erklärt diesbezüglich: *„[...] wir haben eine sogenannte offene Elternrunde wo wir bewusst keinen gewählten Elternrat haben, weil wir nicht recht wissen was der soll. Nur Kompetenzen ohne Auftrag und nichts. Bevor wir nicht wissen was der dann macht oder nicht macht, wollen wir den nicht. Wir haben eine offene Elternrunde wo alle kommen können. Wir haben 300 Kinder also grundsätzlich könnten 600 Eltern kommen. Aber mit dem Problem sind wir nie konfrontiert. Es kommen meist so um die 10 Eltern an so eine offene Elternrunde. [...] Die die kommen sind aber sehr interessiert.“* (SL\_331).

In der Zusammenarbeit mit den Eltern ist der Einbezug aller Beteiligten d.h. unter Umständen auch Vormundschaft etc. bei Elterngesprächen eine wichtige Gelingensbedingung. Darüber hinaus werden bei Elterngesprächen je nach Herkunft der Familien anstelle von Dolmetscherinnen und Dolmetscher auch Kulturvermittlerinnen und Kulturvermittler beigezogen, was sich gemäss der TSL sehr bewährt

hat: *„Die Kulturvermittler machen viel mehr, die kommt aus der gleichen Kultur wie die Klienten und kann deswegen das Ganze auf eine ganz andere Ebene bringen. Das haben wir miteinander erarbeitet, mit dem Schulsozialarbeiter und auch mit den Lehrpersonen, dass dies viel bringt.“ (TSL\_332).*

Während in der Tagesschule institutionalisierte Gefässe für eine gute Zusammenarbeit mit den Eltern wichtig sind, haben die Personen der Quartierarbeit mit den Eltern bewusst kaum Kontakt: *„Am Mittwoch wurden bei uns die neuen Poster aufgehängt. Dort steht der Schriftzug: Elternfreie Zone. So geht es uns auch. Die Jugendlichen sind im pubertierenden Alter, wo man sich von den Eltern löst und neue Bindungen sucht. Die Bindungen untereinander sind sehr wichtig und wir bieten den Raum, dass dies stattfinden kann. Ausserdem sind wir manchmal auch noch etwas Elternersatz. Da haben wir konzeptionell und von der Angebotsqualität her wenig Bezug zu den Eltern.“*

#### Merkmale des Teams

Die Leitung der Tagesschule H betont, dass nicht nur die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit gut sein müssen, sondern dass es auch *„ein Team das dies auch will. Bei neuen Leuten, die wir anstellen, ist dies eine Bedingung. Jemand der sagt, er sei kein Teamplayer, er sei Einzelkämpfer, das geht nicht“ (SL\_331).* Für die inner- wie auch die ausserschulische Zusammenarbeit wird in der Tagesschule H besonders Wert auf die Kooperationskompetenzen der Mitarbeitenden gelegt. So betont zum Beispiel die Schulsozialarbeit: *„Wenn ich in dieses Schulhaus hinein käme und denken würde, dass ich der Beste bin, rechthaberisch und so, da kommt man dann bald an Grenzen“ (SSA\_AS\_330).* Dazu brauche es aber auch eine professionelle Distanz und *„eine gewisse Flexibilität, die bei uns allen im Sozialen wichtig ist. Da kommt es dann auf den professionellen Bereich an. Also dort geht es am Ende doch darum, die Dinge sachlich zu sehen und auch kongruent zu wirken und dies mitnehmen zu können“ (1SSA\_AS\_330).*

#### Zwischenmenschliche Prozesse

Voraussetzung für die gute Zusammenarbeit an der Tagesschule H sind ausserdem auch zwischenmenschliche Prozesse. So nennt die SL beispielsweise, dass man in der Kooperation nicht nur eine Belastung, sondern auch eine Entlastung sein kann. Diese Einschätzung ist jedoch stark von der individuellen Einstellung abhängig: *„Wenn man es nur als Belastung sieht, dann wird es ein Bisschen schwierig. Man muss überzeugt sein, dass es nach einer kleinen Anfangsfasse Erleichterungen gibt, dass es die Arbeit erleichtert indem man austauschen, abgeben oder übernehmen kann und dass es nicht ein zusätzlicher Aufwand ist, sondern eine Entlastung“ (SL\_331).*

Die gemeinsame Kultur hat sich seit der Übernahme der Leitung durch die SL verstärkt: *„Aber es hängt weitestgehend an mir [der SL] und dann bald mal an der [TSL], dass wir EINE Schule sind und auch gegen aussen als eine Schule auftreten“ (SL\_331).* Dazu ist auch gegenseitiges Vertrauen und Offenheit zentral: *„Vielleicht dass man offen und ehrlich miteinander sprechen kann. So hat man auch das gegenseitige Vertrauen. Das man einander auch versteht und vom gleichen spricht“ (1FH/HT\_IS\_330).*

Für Mitarbeitende mit kleinem Pensum, wie dies in der Tagesschule H teilweise der Fall ist, ist eine klare und schnelle Informations- und Kommunikationskultur grundlegend. Am besten sollte diese auch schriftlich stattfinden, damit man flexibel bleibt, aber trotzdem erreichbar ist.

Dabei ist man in der Tagesschule H auch vom Nutzen der ausserschulischen Zusammenarbeit sehr überzeugt: *„Wenn man zusammenarbeitet kann man mehr erreichen, dann haben wir mehr Prozente oder sie haben Räume und das oder so“ (1SK\_AS\_330).* Für die Ausserschulischen ist überdies eine gute Beziehung zur SL grundlegend: *„Gerade von der Schulleitung [SL] ist es auch wichtig, dass sie offen sind und ein offenes Ohr haben, dass wir kommen und etwas anbringen können. Oder auch umgekehrt, dass sie mit einem Wunsch zu uns kommen“ (2JA\_AS\_330).*

Ausserdem ist der persönliche Kontakt und das man einander kennt vor allem auch in der Zusammenarbeit mit den **ausserschulischen Akteuren** wichtig: *„Also ich kenne die Lehrpersonen eher, weil wir uns in den Klassen vorgestellt haben. Das haben wir zum ersten Mal gemacht und ich habe das sehr begrüsst“ (2JA\_AS\_330).* Durch den gemeinsamen Kontakt ist man vertrauter, verliert die Hem-

mungen bei jemandem nachzufragen und spricht die Kooperationspartner häufiger an: *„Ja und ich denke es ist auch wichtig, dass man sich kennt und weiss, das zum Beispiel die xy in der 5. Klasse unterrichtet. Da gehe ich schnell vorbei. Da fühlt sich ja niemand hintergangen oder so, wenn ich sie direkt anspreche. Das kann man eigentlich gut machen“* (1SK\_AS\_330).

Für eine intensivere Kooperation mit den ausserschulischen Akteuren ist es erforderlich, dass man darüber informiert ist, was die verschiedenen Akteure anbieten: *„Also und überhaupt einen Austausch, finde ich auch wichtig, dass man genau weiss, was der andere macht. Ich hätte sicher das Gefühl, dass ich noch weiss, was eine Lehrperson macht, aber was alles noch dazu kommt und worum sie sich auch noch kümmern müssen, das erfahre ich nur wenn ich wirklich mit ihnen spreche oder sie mir erzählen oder“* (2JA\_AS\_330). Schliesslich sind in der Zusammenarbeit auch Respekt, Wertschätzung und Akzeptanz zentral, denn man: *„muss man flexibel sein, auch menschlich und einen respektvollen Umgang mit einander pflegen. [...] Ich denke, dass auch die Schulleitung einen grossen Erfahrungsschatz hat, von dem ich profitieren kann. Und ich denke es ist schon wichtig, dass man miteinander und nicht gegeneinander arbeitet“* (SSA\_AS\_330).

Aufgrund der „unterschiedlichen Klientel [...]“: Schüler, Schulleitung, Behörden, Lehrpersonen, Kinder, **Eltern**“ ist eine wichtige Voraussetzung Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Dies gilt besonders auch für die Zusammenarbeit mit den Eltern, welche aus einer anderen Kultur kommen bzw. eine die deutsche Sprache nicht verstehen: *„Ich denke da muss man flexibel sein und switchen können.“* (1SSA\_AS\_330).

### **Zukünftige Entwicklungen**

Eine Weiterentwicklung der Zusammenarbeit bedingt gemäss der SL, dass mehr zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen: *„Zeit. Grundsätzlich muss man nur die Zeit zur Verfügung stellen. Dann geht es. Es geht nicht zwischen Tür und Angel und es geht nicht am Samstagnachmittag. Es muss vernünftige Zeitgefässe geben. Und niemand stellt in Frage, dass es nicht wichtig ist“* (SL\_331). Dabei ist vor allem die Zusammenarbeit mit den Tagesschulangeboten noch ausbaufähig: *„Man könnte natürlich noch viel mehr machen, nämlich gemeinsame Projekte, strategische Ziele, einen gemeinsamen Weg festlegen. Es fehlt jedoch immer an der Zeit. Das machen wir also nicht wirklich“* (TSL\_332).

### **Fazit**

Die Zusammenarbeit ist in der Tagesschule H schon auf verschiedenen Ebenen ziemlich fortgeschritten. Es bestehen lange Traditionen in der Kooperation mit der ausserschulischen Kinder- und Jugendarbeit, die durch ein städtisches Projekt begünstigt wird. Diese bieten sowohl Freizeitangebote als auch schulunterstützende Angebote an. Die Kooperation zwischen den ausserschulischen Akteuren und den Tagesschulangeboten ist noch nicht so stark ausgebaut und findet meist individuell statt. Durch die Angliederung an die Schule ist jedoch schon ein wichtiger Schritt zu einer verbesserten Kooperation zwischen den drei verschiedenen Akteuren geschehen. Bei der innerschulischen Kooperation sind jedoch die Aufgaben noch ziemlich klar getrennt und die Bereiche von Unterricht und ausserunterrichtlicher Bildung und Betreuung kooperieren eher selten. Dennoch besteht in der Tagesschule H eine gemeinsame Kultur, denn laut der SL mache es besonders in einer multikulturellen Tagesschule Sinn, die verschiedenen ausserschulischen Angebote stärker in der Tagesschule zu verankern und ein anspruchsvolles und angemessenes Freizeitprogramm zu gestalten.

### 5.3.4 Tagesschule des Kantons Thurgau

#### Tagesschule I

##### **Strukturelle Merkmale der Tagesschule**

Die Tagesschule I ist eine Schule mittlerer Grösse und befindet sich in einer städtischen Gemeinde. Der Anteil an Kinder und Jugendlichen mit einer anderen Muttersprache als Deutsch beläuft sich auf 15%. Laut dem Strukturfragebogen nehmen 14% der Schülerinnen und Schüler am Tagesschulangebot teil. Davon besitzen rund zwei Drittel die Schweizer Staatsbürgerschaft und die meisten stammen aus gut situierten Familien. Ansonsten sind Kinder und Jugendliche aus unterschiedlichen Familienformen und -hintergründen ausgewogen vertreten.

Das Tagesschulangebot besteht seit 2005 und wird von einem Tagesschulverein finanziert. Das Tagesschulangebot wird auch von Kindern und Jugendlichen besucht, die in anderen Schulen den Unterricht besuchen. Das Tagesschulangebot findet in der Tagesschule I an fünf Tagen in der Woche statt. Neben dem Frühangebot gibt es einen Mittagstisch sowie ein Nachmittagsangebot bis 18 Uhr. Dabei richtet sich der Besuch einzelner Kinder und Jugendliche im Tagesschulangebot nach den jeweiligen Unterrichtszeiten. Zusätzlich gibt es an einem zweiten Schulhaus einen Mittagstisch, der ebenfalls vom Verein der offenen Tagesschule geführt wird. Im Tagesschulangebot werden verschiedene Aktivitäten durchgeführt wie zum Beispiel freis oder geleitetes Spiel, Entspannung aber auch die Hausaufgabenbetreuung. Die einzelnen Einheiten sind jedoch nicht klar strukturiert, sondern richten sich nach den jeweiligen Bedürfnissen der Kinder und Jugendlichen. Hierarchisch ist die TSL nicht der SL unterstellt, sondern vom Trägerverein angestellt. Der Trägerverein finanziert das Angebot und besteht aus engagierten Eltern und Lehrervertreterinnen und -vertreter. Das Tagesschulangebot ist in die Tagesschule I integriert, befindet sich auf dem Schulareal und richtet sich in ihren Öffnungszeiten nach den Unterrichtszeiten.

Die Zusammenarbeit mit ausserschulischen Institutionen findet in der Tagesschule I hauptsächlich mit schulunterstützenden Organisationen und Institutionen, die zum Angebot der Gemeinde gehören, statt. Dabei ist die Ergotherapeutin dem Kinder- und Jugendpsychiatrischen Dienst (KJPD) unterstellt, die Schulsozialarbeit und die Amtsvormundschaft werden von der Gemeinde bzw. vom Kanton finanziert (vgl. Abbildung 30).

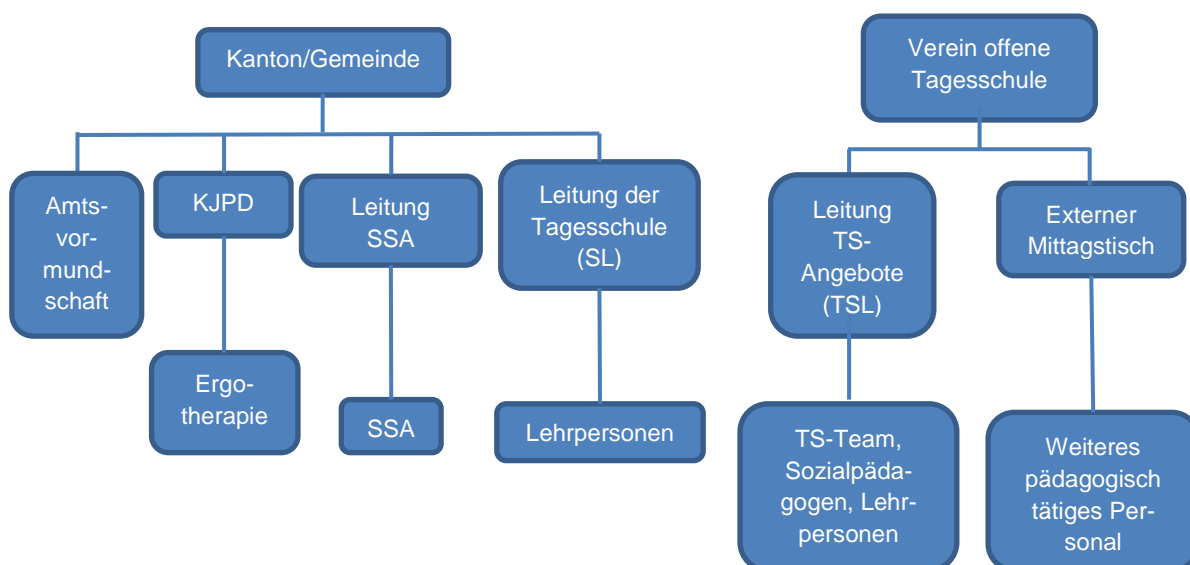


Abbildung 30: Organigramm der Tagesschule I

### **Konzeptionelle Bedingungen/Verankerung**

Den Interviews lässt sich entnehmen, dass die Entwicklung von Tagesschulangeboten 2005 vor allem basierend auf der Initiative von engagierten Müttern stattfand. Zuerst wollte man eine gebundene Tagesschule aufbauen, dieses Projekt scheiterte jedoch, da es keinen Bedarf gab. Der Aufbau eines offenen Tagesschulangebots stützte sich anschliessend hauptsächlich auf den sozialen Bedarf in der Gemeinde mit dem Ziel der Verbesserung der Bildungschancen. Da es in der Gemeinde nur eine Schule mit Tagesschulangebot gibt, ist die Aspiration zur Teilnahme an den Angeboten auch zu einem Zuteilungskriterium für einige Schülerinnen und Schüler geworden.

Auf konzeptioneller Ebene gibt es in der Tagesschule I unterschiedliche Papiere, an denen man sich im Alltag orientiert. Den Unterricht betreffend gibt es ein Leitbild und ein Schulprogramm. Das Leitbild ist sehr allgemein formuliert, zum Beispiel werden Leitsätze zu den Zielen und Werten der Schule sowie pädagogische Schwerpunkte angesprochen. Im Schulprogramm stehen eher Entwicklungsschwerpunkte innerhalb der nächsten drei Jahre im Vordergrund. Die ausserunterrichtlichen Angebote werden im Leitbild erwähnt und in die Evaluationsvorhaben der Tagesschule miteinbezogen. Ausserdem gelten im Unterricht wie auch im Angebot dieselben Grundregeln: *„Weil es [das Tagesschulangebot] ja hier ist und es auch Berührungspunkte zwischen [dem Tagesschulangebot] und uns gibt, wegen der Hausordnung, wegen Orientierung...“ (SL\_411).*

Die Dokumentenanalyse zeigt, dass das Tagesschulangebot über verschiedene schriftliche Papiere verfügt wie zum Beispiel das Leitbild, ein pädagogisches Konzept und ein Betriebsreglement. Diese Dokumente dienen sowohl zur Orientierung und Information der Eltern als auch als Leitlinien, die im pädagogischen Alltag umgesetzt werden sollen. Dabei richten sich die Dokumente des Tagesschulangebotes auch auf die Leitlinien des Unterrichts aus: *„Und dort haben wir natürlich auch geschaut, was hat die Schule - wie sieht das Leitbild der Schule aus - was deckt die Schule ab, was müssen wir parallel auch abdecken und was müssen wir selbst abdecken“ (TSL\_412).*

Die Kooperation der Tagesschule I wird in unterschiedlichen Papieren angesprochen. So heisst es zum Beispiel im Leitbild der Schule, dass eine Zusammenarbeit nach aussen mit schulunterstützenden Angeboten angestrebt wird. Die Kooperation mit den Tagesschulangeboten wird hier nur indirekt angesprochen: *„Wir können da nicht speziell Rücksicht nehmen auf die Tagesschule. Wir haben zwar auch im Leitbild darauf hingewiesen, dass es sie auch gibt und dann haben wir einfach zu diesen verschiedenen Stichwörtern Sätze entwickeln. Die deuten darauf hin, dass man schon dazu [zur Kooperation] bereit ist“ (SL\_411).* Die Zusammenarbeit zwischen dem Unterricht und dem Angebot wird im pädagogischen Konzept der Tagesschule I stärker fokussiert. Der Tagesschulverein soll eng mit den Lehrpersonen der Tagesschule I zusammenarbeiten und gemeinsame Verantwortlichkeiten sollen geklärt werden. Die Zusammenarbeit zwischen der Tagesschule I und den externen schulunterstützenden Angeboten ist in den verschiedenen schriftlichen Dokumenten festgehalten sowie auch die Zusammenarbeit zwischen den Lehrpersonen.

### **Kooperationspraxis/-modell**

In der Tagesschule I wird mit unterschiedlichen Akteuren zusammengearbeitet und auch die Vernetzung der Tagesschule nach aussen betont. Für die TSL ist es wichtig sich mit der SL und dem Bereich des Unterrichts regelmässig auszutauschen, obwohl oder gerade weil das Tagesschulangebot von einer externen Trägerschaft geleitet und finanziert wird: *„Also ich finde es ist zwingend, dass man zusammenarbeiten muss, also zwingend wichtig und ich finde es auch lässig. Ich denke wir arbeiten eigentlich beide, jetzt die [Tagesschule] und wir, arbeiten eigenständig. Und trotzdem, jeder lässt den anderen eigentlich seine Sachen machen, aber es gibt einfach viele Teile die man muss und auch gerne zusammen macht, oder“ (TSL\_412).* Dabei ist es jedoch der Schulleitung der Tagesschule auch wichtig, dass man gegenseitig von der Kooperation profitieren kann, aber auch, dass genügend Gelegenheiten und Schnittstellen für den Austausch bestehen: *„Bei der Zusammenarbeit mit der Tagesschule, würde ich sagen, ist die Zusammenarbeit auf einem Level zu halten, dass sie für beide tragbar ist und dass es für beide funktioniert“ (SL\_411).*

Die Zusammenarbeit zwischen dem Tagesschulangebot und den Lehrpersonen findet hauptsächlich bei Schwierigkeiten und Problemen statt. Dabei ist es jedoch für die Tagesschulangebote von Bedeu-

tung, dass gegenüber der Schule nur Informationen weitergegeben werden, wenn das Einverständnis der Eltern auch da ist: *„Wir sagen den Eltern eigentlich immer, wir geben keine Informationen oder ohne Einverständnis der Eltern geben wir keine Informationen an die Schule weiter. Und sonst machen wir es offen, transparent“* (TSL\_412). Zwischen den Mitarbeitenden der Tagesschulangebote und den Lehrpersonen bestehen eigentlich keine institutionalisierten Gefässe jedoch gibt es *„schon spezifische Formen der Kooperation, die immer da sind die sie auch pflegen, die näher und verbindlicher sind, wo auch Zeitgefässe da sind, davon haben wir im Prinzip ganz wenige“* (SL\_411). Laut der Aussage eines Mitarbeiters der Tagesschulangebote findet die Kooperation mit den Lehrpersonen hauptsächlich auf informeller Ebene statt. Man trifft sich aufgrund der räumlichen Nähe oft, aber nicht unbedingt mit dem Ziel eines pädagogischen Austausches: *„Ja, ich kann es bestätigen. Wir haben diesen Kontakt, dadurch, dass wir in der gleichen Schule auch die Räumlichkeiten haben, sind wir auch im Gang unterwegs und treffen dann Lehrer oder Lehrerinnen an und haben dort einfach diesen Austausch. Aber er ist nicht gross. Wenn es Situationen gibt, die wir besprechen könnten oder müssten, wird dies der Fall sein“* (1SP\_AS/ST\_410). Die Mitarbeitenden der Tagesschule nehmen an den Lehrerkonferenzen nicht regelmässig teil, sondern eher wenn konkreter Bedarf besteht. Für eine reibungslose Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen und dem Unterricht ist es für die Leitung der Tagesschulangebote zudem wichtig, dass sie die Protokolle dieser Lehrerkonferenzen oder Schulkonferenzen auch erhält und so über laufende Projekte informiert ist. Schliesslich gibt es auch ein gut funktionierendes Fächlisystem, wo gegenseitig Informationen ausgetauscht werden. Die Mitarbeitenden der Tagesschulangebote nehmen abgesehen davon an informellen Anlässen wie Schulfesten oder Sporttagen teil und sie können sich ebenfalls am Newsletter beteiligen. In umgekehrter Weise ist die SL auch an den Sitzungen der Trägerschaft des Tagesschulangebots eingeladen: *„Also die Tagesschule hat einen Verein, der macht einmal im Jahr eine Versammlung und dort wird erwartet, dass der Schulleiter auch dabei ist. Er kommt, er ist Gast, er hat kein Stimmrecht, aber das ist sicher einmal ein wichtiger Verbindungspunkt“* (SL\_411). Ansonsten findet die Zusammenarbeit zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal meistens aufgrund von problematischen Situationen statt. Der Austausch innerhalb des Teams der Tagesschulangebote und innerhalb des Lehrerkollegiums ist sehr gut strukturiert und findet rege statt.

Ein wichtiges Bindeglied für die Zusammenarbeit und Vernetzung der Tagesschule I ist die Schulsozialarbeit. Hier besteht einerseits Kontakt mit den Lehrpersonen, dem weiteren pädagogisch tätigen Personal, aber auch mit den Eltern: *„Ein grosser Teil meiner Aufgaben sind natürlich Kooperationsaufgaben. Also das heisst sobald es nicht um eine beratende Tätigkeit geht, die punktuell ist, also punktuell bei Kindern oder in Zusammenarbeit mit der Lehrperson geht es natürlich vor allem um Vernetzung und zu schauen, wer macht was und wer kann auch einen Teil dazu beitragen, dass sich die Situation verbessert, jetzt beim Kind oder bei einer Familie“* (1SSA\_410). Zwischen der SL und der gemeindlichen Behörde, zu der die SSA gehört besteht ein Leistungsvertrag. Zum Beispiel bei Krisengesprächen werden die verschiedenen Institutionen alle miteinbezogen und steuern mit ihrer Wahrnehmung des Kindes einen wichtigen Beitrag zur Problemlösung bei. Die verschiedenen schulunterstützenden Angebote laufen meistens über die Schulleitung oder sie arbeiten direkt mit den Lehrpersonen zusammen wie dies zum Beispiel bei der Schulsozialarbeit der Fall ist: *„Bei der Tagesschule ist die Kooperation auch im Förderbereich impliziter. [...] Es ist möglich, dass es einen runden Tisch gibt von Lehrpersonen, bei denen das Kind in die Schule geht, mit den Eltern, KJPD, wo es vielleicht in die Ergotherapie geht, mit dem Schulsozialarbeiter, die TSL und SL. Das haben wir noch relativ oft. Sie haben einen interessanten Erlebnishintergrund. Sie haben die Kinder in einer Situation in der sie bei uns nicht sind uns das gibt uns sehr wertvolle Impulse. Das finde ich ganz ein wichtiger Aspekt, wo wir im Bereich von der Tagesschule profitieren“* (SL\_411). Bei diesen schulunterstützenden und therapeutischen Angeboten wie zum Beispiel der Ergotherapie ist ausserdem eine enge Zusammenarbeit mit den Eltern bedeutsam.



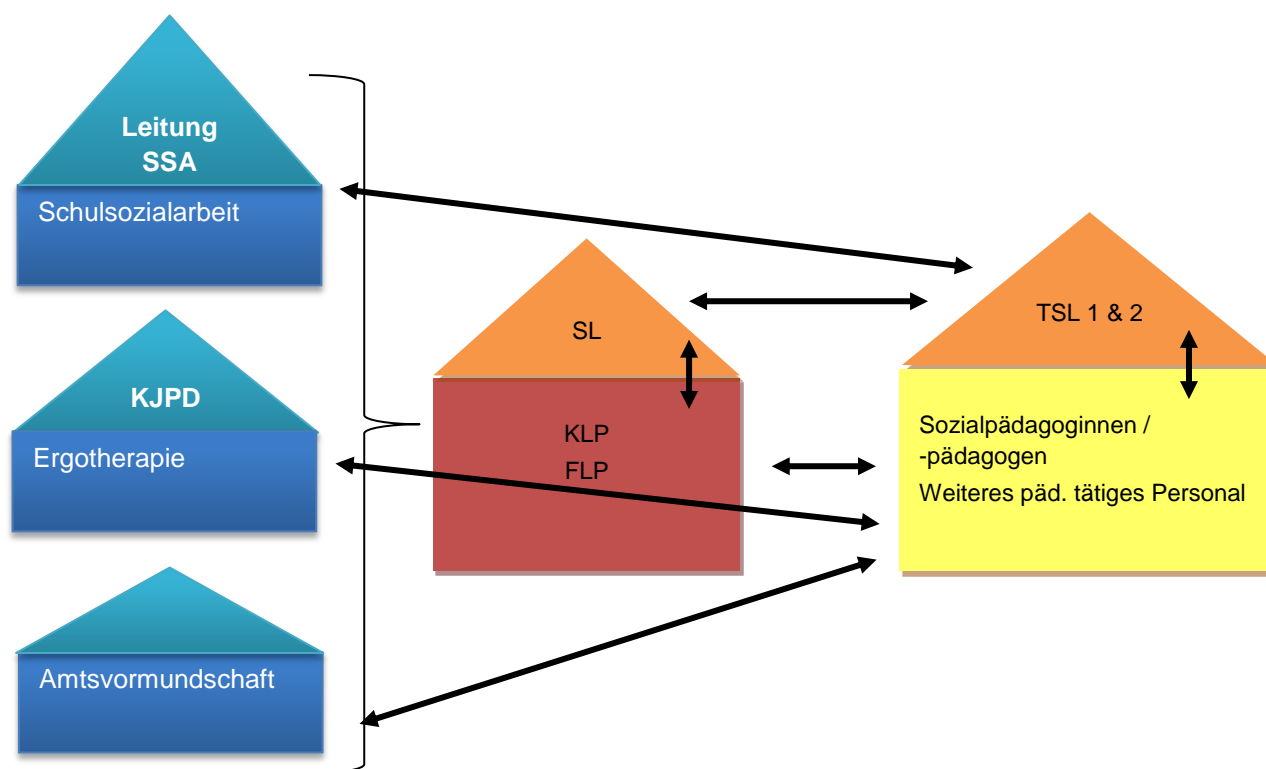


Abbildung 31: Kooperationsmodell der Tagesschule I

### **Gelingsbedingungen der Zusammenarbeit**

Im Folgenden werden lediglich jene Gelingsbedingungen dargestellt, die in den Interviews und der Gruppendiskussion ohne Nachfragen genannt wurden. In den verschiedenen Abschnitten wird zwischen den unterschiedlichen Akteuren (inerschulisch/ausserschulisch/Eltern) unterschieden.

#### Rahmenbedingungen

Für eine gute Zusammenarbeit zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal ist es wichtig, dass es geeignete Gefässe gibt. Für den Co-Leiter des Tagesschulangebots erleichtert es den Austausch, wenn die TS-Angebote auch die Protokolle der Konferenzen erhalten, denn dadurch sind sie *„immer aktuell informiert, was gelaufen ist. Auch wenn es nur die Daten sind: Was passiert wann? Das wir einfach diese Informationen bei uns auch deponieren können. Dass es einfach dann reibungslose Arbeit gibt“* (1SP\_AS/ST\_410). Ähnlich nennt auch eine Lehrperson das Fächlisystem als sehr gute Gelegenheit um sich kurzfristig und ohne grossen administrativen Aufwand informieren zu können: *„Sie [die Mitarbeitenden der Tagesschulangebote] haben in unserem Lehrzimmer ein Fächli, bei dem ich dann wenn es Stundenplanänderung oder eben sonst etwas gibt, dann ihnen dies direkt ins Fächli legen“* (1LP\_IS\_410). Dann gibt es auch einen Plan, welche Kinder und Jugendliche wann die Tagesschule besuchen. Dieser hängt im Lehrerzimmer und dient auch als Verbindung zum Tagesschulangebot. Ausserdem wird der Nutzen von informellen und ungezwungenen Gefässen wiederum betont, in denen man sich kennen lernen und austauschen kann: *„Ich finde dies einen wichtigen Punkt, dass wir eben auch positive, präventive, vorgeifende Kontakte haben und so einander schon kennen. Und nicht erst eben wenn ein (unverständlich) Fall dann da ist. Durch diese Nähe und durch diese Beziehung die wir haben“* (2LP\_IS\_410). Nach Aussage der TSL trägt die Teilnahme an gemeinsamen Konferenzen auch zu einem besseren Austausch und einer besseren Vernetzung bei. Dies macht jedoch hauptsächlich auf der Ebene der Leitungspersonen Sinn.

Eine weitere ortsspezifische Schnittstelle ist, dass eine Vertretung der Lehrpersonen und die Schulleitung in den Sitzungen des Trägers der offenen Tagesschule vertreten ist. Dies führt auch zu einem verstärkten Austausch zwischen den verschiedenen Bereichen: *„Ich bin zum Beispiel Lehrervertreterin und Vorstand von de[s Tagesschulangebots]. Es ist immer jemand von der Lehrerschaft da“* (2LP\_IS\_410).

Die örtliche und räumliche Nähe ist in der Tagesschule I eine wichtige Gelingensbedingung für die Zusammenarbeit: *„Und ich würde sagen, dies ist schon ein wichtiger Teil der Kooperation, dass ein enger Rahmen ist, auch wenn man keine Fälle hat. Auch mit der Tagesschule, dass sie so nah. Oder wir teilen auch die Infrastruktur zum Teil. Dies ist auch eine Form von Kooperation und dies geht sogar so weit, dass wenn etwas nötig wäre, würden wir auch für einander einspringen, oder. Das eigentlich, wäre möglich“* (2LP\_IS\_410). Ein weiterer Faktor, den eine Lehrperson betont, ist, dass durch die gemeinsame Nutzung der Infrastruktur Schnittstellen zwischen den Bereichen Unterricht und Angebot entstehen: *„Wir haben auch Überschneidungen. Zum Beispiel ist für uns klar, dass die Tagesschule das Malatelier benutzt, die Küche benutzt, die Bibliothek benutzt, die Turnhalle benutzt, wenn es nötig ist und frei ist. Und man sich in diesem Sinn auch begegnet. Man ist so auch ein bisschen auf Tuchfühlung“* (2LP\_IS\_410).

Auch die **ausserschulischen Anbieter** sind davon überzeugt, dass es von Nutzen ist, sich hauptsächlich informell, situativ und bedarfsorientiert miteinander auszutauschen: *„Ich denke es ist sinnvoller, dass dort wo ein Problem aufkommt, dass man dort den Kontakt sucht und wie gesagt, dann ist es oft so, dass es gut ist, wenn er sogar persönlich stattfindet“*. Gefördert wird die Zusammenarbeit mit der Ergo-Therapeutin auch dadurch, dass die beiden Institutionen nicht sehr weit auseinander liegen und deshalb oft die Möglichkeit besteht vorbeizuschauen und die entsprechenden Personen auch gleich zu besuchen. Ausserdem fallen die Therapie- und Unterrichtszeiten oft zusammen, wodurch die externe Therapeutin auch die Möglichkeit hat, die verschiedenen Schulkassen zu besuchen. Im eher kleinen Ort finden häufiger zufällige Begegnungen statt. Auch die SSA empfindet es als sehr positiv, dass die Infrastruktur gut ist und die verschiedenen Stellen so nahe beieinander liegen: *„Also ich möchte an dich anschliessen, also auch die Infrastruktur, die man hier vorfindet. Ich meine, wenn ich eine Situation habe, bei der ich eine Frage habe, dann muss ich nicht das Telefon in die Hand nehmen und hoffen irgendjemand nimmt dann im Lehrerzimmer in einem anderen Schulhaus vielleicht einmal ab und SUCHT dann mir diese Lehrperson an die ich eine Frage hätte. Sondern ich kann wirklich an Ort und Stelle innert kürzester Zeit, weiss wann die Schule fertig ist und habe dann die Möglichkeit mein Anliegen zu deponieren“* (1SP\_AS/ST\_410). Diese informellen Kontakte und runden Tische sind zwar nicht institutionalisiert, aber sie sind eine verlässliche Struktur, auf die man in schwierigen Situationen zurückgreifen kann.

In Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen dem Personal der TS-Angebote und den **Eltern** sind vor allem informelle Gelegenheiten von Bedeutung: *„Also der Austausch bei uns ist ganz klar individuell. Es gibt Eltern, wo man relativ viel Kontakt hat, auch durch das, was du gesagt hast: Man KOMMT auch in die Tagesschule, man nimmt sich Zeit zum auch vielleicht noch ein Gespräch suchen. Wir haben aber auch Eltern, die unsere Jahrmärkte unterstützen. Dies finde ich immer auch sehr schön. Auch einmal jemand so - in dieser Konstellation - kennen zu lernen, anders kennen zu lernen. Und mit anderen Eltern haben wir GAR, wenig bis gar nichts zu tun und da ist man sicher auch daran immer wieder die nötigsten und die wichtigsten Informationen weiterzugeben.“* (1SP\_AS/ST\_410).

Ein zentrales formelles Gefäss für die Eltern, das die Zusammenarbeit positiv beeinflusst, ist das Elternforum. Im Rahmen dieses Forums engagieren sich die Eltern beispielsweise für mehr Sicherheit auf dem Schulweg oder andere übergreifende Themen.

#### Merkmale des Teams

Für den Austausch zwischen dem SL und dem TSL wird betont, dass von beiden Seiten eine Kooperationskompetenz wichtig ist, damit die Zusammenarbeit untereinander gut funktioniert: *„Das ist halt auch Personenabhängig. [...] Sie [die aktuellen TSL] haben eine kooperative Haltung, wir tauschen mit einander aus und ich als Schulleiter kann anrufen und fragen, wie sie es haben, oder der oder die TSL kommt herauf und kopiert hier“* (SL\_411). Durch das Interesse an der Zusammenarbeit entstehen auch vermehrt Schnittstellen, in denen man sich austauschen kann.

In der Kooperation mit externen Akteuren betont die SL, dass die Zusammenarbeit auch von der Bereitschaft, dem Willen und der Kooperationskompetenz der ausserschulischen Akteure abhängig ist: *„An und für sich signalisieren sie schon Bereitschaft, aber es ist doch oft sehr abhängig von den Personen, die dann die Therapien ausführen. Die einen sind sehr kooperativ und andere weniger“*

(SL\_411). Ausserdem sollten die Zuständigkeiten und Kompetenzen zwischen den verschiedenen Akteuren geklärt sein: *„Ja also, ich glaube, die Kunst ist dass man sich in den unterschiedlichen Rollen, Berufsrollen, die man hat, sich auch verständlich machen kann“* (1SSA\_410). Ein weiteres kooperationsförderndes Teammerkmal ist eine gute Gruppendynamik, die in der Tagesschule I herrscht: *„Da haben die Lehrpersonen nicht das Gefühl sie seien wichtiger als die Tagesschulleitung und umgekehrt denke ich auch nicht. Wir müssen uns nicht profilieren auf diese Art“* (2LP\_IS\_410).

Ausserdem wird vermehrt betont, dass die Rollen und Zuständigkeiten zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal vor allem auch bezüglich der **Eltern** geklärt sind. Ganz allgemein betont die SL ausserdem, dass eine Professionalität im Alltag den Austausch erleichtert: *„Diese professionelle Haltung möchte ich so definieren: Ich bin da, ich arbeite für die Kinder, auch für die Eltern, ich möchte eine gute Arbeit leisten, ich arbeite auch mit Leuten zusammen, mit denen ich nicht Abendessen gehen würde, oder? Aber ich kann mich nachher auch wieder abgrenzen, aber ich bin bereit... es hat Grenzen, das ist klar“* (SL\_411). Eine professionelle Haltung heisst also für die SL, dass die Mitarbeitenden einerseits die Zusammenarbeit als wichtige Aufgabe wahrnehmen, aber gleichzeitig sich auch auf ihre individuellen Aufgaben beschränken können. Umgekehrt bemühen sich auch die **Eltern** sich im Umgang mit der Tagesschule, sachlich zu verhalten und *„Sympathien und vor allem Antipathien“* ein bisschen zurückzuhalten.

#### Zwischenmenschliche Prozesse

Der persönliche Kontakt zwischen den verschiedenen Akteuren ist in der Tagesschule I eine der wichtigsten Gelingensbedingungen für eine gute Zusammenarbeit. Daneben ist der Aufbau einer gemeinsamen Kultur und Praxis für die Mitarbeitenden der Tagesschulangebote und der Lehrpersonen besonders bezüglich der Hausaufgaben zentral: *„Wo ich dann wirklich hier eben feststellen kann, eben da hat man ähnliche Vorstellungen wie man zu Lösungen findet, oder. Oder und dies ist glaube ich eine gute und auch tragfähige Basis um nachher zusammenarbeiten zu können. Und das gibt nicht jedes Mal Grundsatzdiskussionen weil die Aufträge allenfalls doch anders sind, oder. Die Schule hat halt manchmal schon auch andere Vorstellungen, aber eigentlich ist eine gleiche Haltung ist vorhanden. Es muss eine allgemeine Bereitschaft zur Zusammenarbeit vorhanden sein. Dabei hilft eine gemeinsame Kultur, die Aufgaben gemeinsam anzugehen und am selben Strick zu ziehen. Dies betont die TSL wenn sie sagt es brauche: „ein Stück weit eine gleiche Grundhaltung. Oder einfach eine ähnliche Grundhaltung, das habe ich zum Glück jetzt immer gehabt. Wo man einfach merkt, man hat den selben roten Faden und das erleichtert einfach, dass man ganz viele Sachen von A bis Z diskutieren muss, sondern man weiss schon wovon man spricht und man kann dann darauf aufbauen, oder“* (TSL\_411).

Der Informationsaustausch mit anderen professionellen Personen an den runden Tischen gibt den Lehrpersonen auch Sicherheit und Unterstützung in ihrem Alltag, vor allem, wenn es um schwierige Situationen mit Kindern und Jugendlichen geht. Durch den guten Informationsfluss können auch die Zuständigkeiten untereinander besser abgesprochen und aufgeteilt werden: *„Und auch das Delegieren von Aufgaben, also das ist für mich immer eine Entlastung gewesen. Also nicht nur ich habe delegiert, sondern auch Aufgaben, die ich vielleicht eine Weile lang übernommen habe, haben dann andere übernommen, Sozialarbeiter oder wer auch immer“* (1LP\_IS\_410).

Bezüglich des Engagements wird von der SSA wiederholt betont, dass die Mitarbeitenden der Tagesschulangebote Initiative und Engagement zeigen, zum Beispiel, indem sie ein Kind über längere Zeit in die Ergotherapie begleiten. Dasselbe ist jedoch auch von den Lehrpersonen gefragt, denn für einen guten Austausch müssen sie auch informiert sein, welche Kinder und Jugendliche in der Tagesschule sind oder mit externen Angeboten im Kontakt stehen.

Schliesslich ist auch eine gute Leitung und Koordination der verschiedenen Angebote und Bereiche in der Tagesschule I für die Entstehung einer guten Kooperationspraxis zentral: *„Es braucht im Alltag von dem, der diese Organisation führt auch eine gewisse Flexibilität und auch Schwerpunkte, wo man sagt, das ist mir jetzt wichtiger. Als den Buchstabe einzuhalten. Ich denke das hat sich jetzt bei uns bewährt und ich denke das strahlt auch nach aussen ab. Das kommt uns vielfach zurück“* (SL\_411). Ausserdem empfindet es die SL als sehr positiv, dass die Personalfragen und organisatorischen Bedingungen von der TSL und dem Trägerverband übernommen werden und somit kein zusätzlicher Aufwand für die SL entsteht.

Für den Austausch mit den Ausserschulischen ist die Offenheit gegenüber der Schule und den Eltern eine wichtige Gelingensbedingung. Für die Arbeit der Amtsvormundschaft ist ein guter Informationsfluss, Transparenz und Offenheit in der Kommunikation eine Grundvoraussetzung: *„Ich denke Transparenz einfach das Vertrauen, das ist das A und O, oder. Und dies wächst, wenn man sich kennt und dies wächst, wenn man weiss, dass man nicht irgendwo Sachen laufen lässt, wo man keine Ahnung hat“* (1AMT\_AS\_410). Ähnlich beschreibt auch die SSA, dass die Informationen gut weitergegeben werden können, weil sich die unterschiedlichen Bereiche der Tagesschule I auch als Einheit verstehen: *„Also vieles läuft über einen informellen Fluss, es ist in den Köpfen drin, also meistens denkt man aneinander. Also das ist schon ein Stück weit einfach da, dass man weiss: Die Tagesschule ist ein wichtiger Partner, den man miteinbeziehen soll und kann und auch für tragfähige Beziehungen sorgt und von dort her ist der Vorteil, dass man in diesem Sinne niederschwellig und schnell ist“* (1SSA\_410). Dabei ist wiederum der persönliche Kontakt ausschlaggebend und auch die Initiative sowie das Engagement der beteiligten Personen: *„Ich denke es steht und fällt mit dem Engagement, das die Lehrpersonen und die Betreuenden haben. Und ich habe bisher noch nie etwas anderes erlebt. Es sind engagierte Leute, dass wenn man anruft, dass Rückmeldungen kommen, dass man per Mail schnell Informationen austauscht oder irgendetwas miteinander schaut“* (1AMT\_AS\_410).

Der Schulsozialarbeiter betont, dass Transparenz auch gegenüber den **Eltern** unabdingbar um ihr Vertrauen zu gewinnen: *„Dass die Eltern wirklich wissen, wann nehme ich mit wem Kontakt auf.“* (1SSA\_410). Dies gilt auch für die Zusammenarbeit mit jenen Eltern, bei welchen die Amtsvormundschaft beauftragt ist. Dabei wird nicht nur Wert darauf gelegt, dass alle involvierten Parteien auf dem Laufenden sind, sondern auch, dass sie den direkten Austausch mit den Eltern pflegt: *„Wenn ich Beiständin bin eines Kindes, dann frage immer die Mutter: Wie geht es? Wie ist es gegangen? Auch Elternabend: Was ist herausgekommen? Wo sind die Probleme? Da sind wir schon im Gespräch (...) Und dass man auch miteinander austauscht. Oder ich mache zum Telefone, wenn die Eltern bei mir im Büro sind, dass sie gerade wissen, was ich mit der Lehrperson rede.“* (1AMT\_AS\_410).

Auch für die Ergotherapeutin ist das Vertrauen der Eltern entscheidend, damit sie die Kinder, für die sie verantwortlich ist, in ihrer Entwicklung entsprechend unterstützen kann. Gelegentlich ist es sogar so, dass sie auch eine gewisse *„Vermittlertätigkeit“* zwischen Tagesschule und Elternhaus übernimmt. Bezüglich der Zusammenarbeit zwischen Eltern und Lehrpersonen spielt das so genannte Elternforum eine wichtige Rolle, was den Informationsaustausch anbelangt. Pro Klasse gibt es eine Delegierte aus den Reihen der Eltern, welche seit kurzem unter anderem auch dafür sorgt, dass die Elternabend-Protokolle per Mail an interessierte Eltern gelangen.

### **Zukünftige Entwicklungen**

Als Weiterentwicklung wurde vor allem die Möglichkeit einer stärkeren Institutionalisierung der Gefässe diskutiert. Ausserdem würden zusätzliche zeitliche Ressourcen einen verstärkten Austausch zwischen der Tagesschule und den ausserschulischen Akteuren ermöglichen. Schliesslich müsste auch das pädagogische Konzept der Tagesschulangebote überarbeitet werden, um die Zusammenarbeit mit den ausserschulischen Akteuren und der Sozialarbeit darin aufnehmen zu können.

Die Schulsozialarbeit betont zudem, dass die kantonalen Voraussetzungen für den Ausbau von Kooperationen zwischen den Tagesschulangeboten, den externen Akteuren, den Lehrpersonen und der Schulleitung verbessert werden müssten. Allerdings ist die Zusammenarbeit mit den schulergänzenden externen Akteuren wie der Ergotherapie und der Amtsvormundschaft auch deshalb begrenzt, da aus Gründen der Schweigepflicht verschiedene Informationen nicht ausgetauscht werden *dürfen*. Dies kann unter Umständen für die Lehrpersonen und die Mitarbeitenden der Tagesschulangebote ein Problem darstellen, da sie nicht über alle Schwierigkeiten informiert werden dürfen. Abschliessend betont die Mitarbeiterin der Ergotherapie: *„Also ich denke, es besteht immer ein Intensivierungsbedarf, weil es ist eigentlich nie genug, weil es ja wirklich um das Kind geht und somit das Wichtigste ist. Ich denke gerade so die Zusammenarbeit mit der Schule kann jederzeit intensiver sein, ABER auch die Bereitschaft der Eltern, dass es die Schule überhaupt erfährt, wo das Kind in Behandlung ist, oder dass es in Behandlung ist, oder was bei der Diagnostik rausgekommen ist. Also ich denke da ist schon noch Entwicklungspotential da“* (1ERGO\_AS\_410).

### **Fazit**

Grundsätzlich fällt in der Tagesschule I auf, dass eine gute Kooperationskultur zwischen den verschiedenen Akteuren herrscht. Man kennt sich gegenseitig und nimmt auch den Nutzen der Zusammenarbeit und die Beiträge unterschiedlicher Akteure wahr. Ausserdem lässt sich auch feststellen, dass in der Tagesschule I sowohl institutionalisierte als auch informelle Gelegenheiten bestehen bei denen man sich trifft und austauschen kann. Trotz dieser guten Kooperationskultur gibt es nur wenige konzeptionelle Grundlagen zur Zusammenarbeit, da alle ein ähnliches Grundverständnis von Zusammenarbeit teilen. In der Tagesschule I schätzt man die professionellen Meinungen der unterschiedlichen Akteure und bezieht sie auch im pädagogischen Alltag mit ein. Gute Kooperation ist eine Kunst und nicht einfach zu erreichen. Voraussetzung dafür ist jedoch eine gemeinsame Kultur, die Rollenklärung sowie eine Klärung der Aufgaben und Zuständigkeiten zwischen den unterschiedlichen Akteuren. Durch Kooperationen mit ausserschulischen Akteuren wird die Komplexität der Beziehungen in der Tagesschule erhöht, die durch eine gemeinsame Diskussion der Schwerpunkte und Richtlinien festgelegt werden müssen. Dazu können nach Aussage der Schulsozialarbeit beispielsweise die gemeinsame Entwicklung von Leitzielen oder Leitbildern beitragen.

### 5.3.5 Tagesschule des Kantons Zürich

#### Tagesschule J

##### **Strukturelle Merkmale der Schule**

Die Tagesschule J befindet sich in einem städtischen Gebiet und ist als gebundene Tagesschule geführt, das heisst, dass alle Lernenden an den ausserunterrichtlichen Angeboten teilnehmen. Im Gegensatz zu den anderen Schulen im Quartier ist für die Tagesschule J eine Anmeldung durch die Eltern notwendig. Aufgrund der zahlreichen Anmeldungen findet ein Auswahlverfahren statt, bei dem auf eine ausgewogene Zusammensetzung der Schülerinnen und Schüler geachtet wird. Deshalb entspricht der Anteil der Kinder und Jugendlichen mit Migrationshintergrund ungefähr dem kantonalen Durchschnitt. Kinder und Jugendliche von alleinerziehenden Eltern sind dabei leicht überrepräsentiert.

Der Dokumentenanalyse lässt sich entnehmen, dass der Unterricht und die ausserunterrichtlichen Angebote von einem Team von Lehrpersonen durch geführt werden. Dabei werden die Unterrichts- und Angebotszeiten im Team miteinander abgesprochen und von der Leitung der Tagesschule (SL) koordiniert. Die gebundene Tagesschule J verfügt über ein ganztägiges Angebot, dass für alle Schülerinnen und Schüler verpflichtend ist. Laut der Aussage des SL ist der Schultag so rhythmisiert, dass nach einer Auffangzeit die Morgenlektionen stattfinden und anschliessend gemeinsam zu Mittag gegessen wird. Am Nachmittag findet jeden Tag ausser Mittwochs nach dem Unterricht auch noch ein obligatorisches Nachmittagsangebot statt. Dort werden vor allem die Hausaufgaben erledigt und verschiedene musische oder sportliche Aktivitäten durchgeführt. Obwohl die Teilnahme an diesen Angeboten obligatorisch ist, dürfen Schülerinnen und Schüler mit Erlaubnis der Eltern in dieser Zeit auch andere privat organisierte Angebote besuchen. An einigen Tagen werden nach dem Mittagessen auch Tanz-, Sport- oder Werkkurse angeboten aus denen die Kinder wählen können. Diese werden auch durch die Lehrpersonen im Tagesschulhaus durchgeführt.

Die gebundene Tagesschule J wurde im Quartier um 1980 vor allem aus sozialem Bedarf und gesetzlichen Rahmenbedingungen, zusätzlich zur Quartiersschule ausgebaut. Das gebundene Modell von rhythmisierten Unterrichts- und Betreuungsphasen sollte grundsätzlich von Lehrpersonen und Hortpersonal durchgeführt werden. Da sich jedoch die gebundene Tagesschule am Anfang als Konkurrenzsystem zur Schule entwickelte, wurde ein Modell gewählt, in welchem sowohl der Unterrichtsteil als auch die Angebote von Lehrpersonen geleitet oder beaufsichtigt werden. Ein Vorteil dieses Modells ist nach Aussage des Schulleiters vor allem, „*dass man dadurch Konstanz hat und auf pädagogischer Ebene arbeiten kann in der Betreuung*“ (SL\_513).

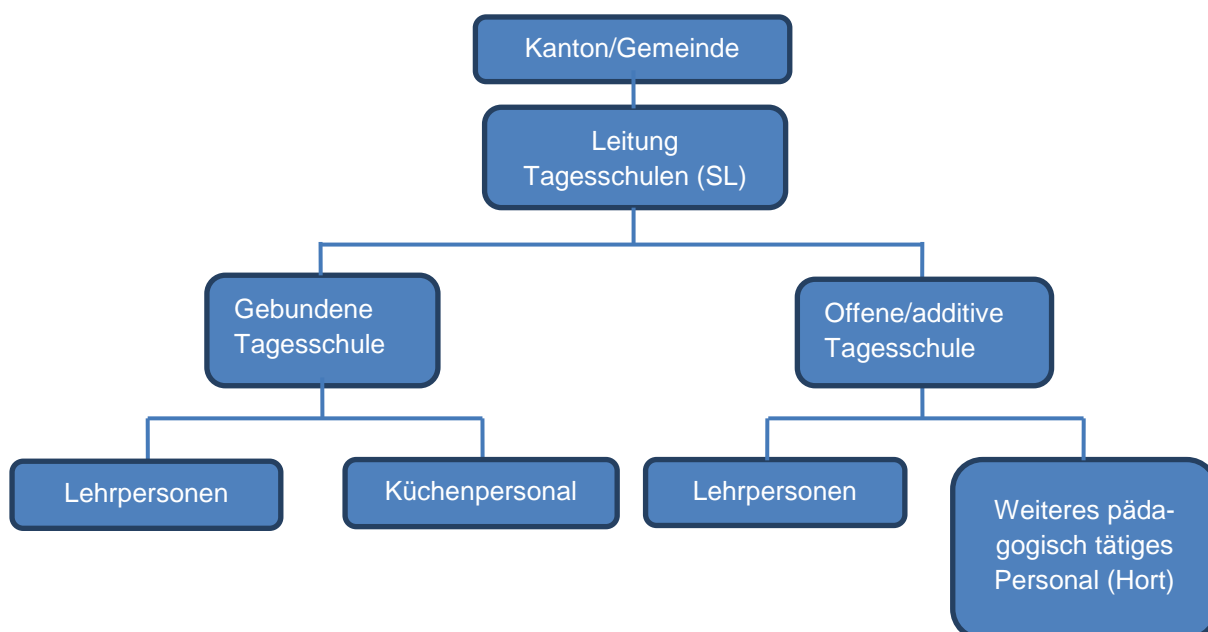


Abbildung 32: Organigramm Tagesschule J

Wie das Organigramm der Tagesschule J zeigt, sind die additive Primarschule und die gebundene Tagesschule eine organisatorische Einheit, das heisst, sie unterstehen derselben Leitungsperson. Die beiden Tagesschulen sind konzeptionell getrennt und die Schülerschaft ist ebenfalls getrennt (vgl. Abbildung 32).

### **Konzeptionelle Bedingungen/Verankerung**

In der Tagesschule J gibt es verschiedene Dokumente, die sowohl die pädagogischen als auch die organisatorischen Rahmenbedingungen des Unterrichts und der Angebote beschreiben. Es gibt ein Leitbild, ein Tagesschulprogramm und auch ein Betriebskonzept. Durch diese klaren Leitlinien soll vor allem auch dargestellt und begründet werden, weshalb sowohl der Unterricht als auch die Angebote durch die Lehrpersonen geleitet und beaufsichtigt werden: *„Es ist auch im Leitbild festgelegt, dass Lehrpersonen in der Betreuung und im Unterricht mit arbeiten und dass das nicht nur eine Not ist, sondern auch ein pädagogischer Vorteil, und dass es speziell zum Profil dieser [Tagesschule] gehört, dass das so da ist“* (SL\_513). Ausserdem ist die SL durch die städtischen Richtlinien dazu verpflichtet, ein Tagesschulprofil zu haben. Dabei haben die gebundene Tagesschule und die additive auch ein gemeinsames Schulleitbild. Während im Schulprogramm vor allem Schwerpunkte im Bereich der Qualitätssicherung und Schulentwicklung genannt sind, werden im Leitbild vor allem pädagogische Leitsätze und im Konzept die organisatorischen Grundlagen und Zuständigkeiten definiert.

Aus der Dokumentenanalyse lässt sich entnehmen, dass in der Tagesschule J jeweils zwei Lehrpersonen gemeinsam für eine Doppelklasse verantwortlich sind. Es wird jedoch ein Schwerpunkt darauf gelegt, dass alle Lehrpersonen für die gesamte Schule – den Unterricht und die Angebotszeit – Verantwortung übernehmen. Die Tagesschule J versteht sich als Gemeinschaft, in der *„das Modell der Grossfamilie, in der man zusammen lebt“* (5LP\_IS\_510). Laut der Aussage des SL, waren an der Ausarbeitung dieser Grundlagen vor allem die Lehrpersonen, die bei der Gründung der Tagesschule J anwesend waren, und die Tagesschulleitung beteiligt.

Vor allem im Betriebskonzept sind verschiedene Grundlagen zum Thema Zusammenarbeit festgehalten. So arbeiten die Lehrpersonen beispielsweise in Stufenteams zusammen, die aus jeweils zwei Klassenlehrpersonen und den Fachlehrpersonen für Handarbeit und Werken bestehen. Ausserdem wird eine Kultur der Offenheit und Transparenz sowie der „Diskussionsfreudigkeit“ angestrebt. Der SL kommen dabei vor allem organisatorische und administrative Aufgaben zu.

Zudem ergibt die Dokumentenanalyse, dass die Lehrpersonen im Team ihre jeweiligen Anteile an Unterrichts- und Betreuungszeit untereinander aufteilen und die Pflicht haben, an den Teamsitzungen teilzunehmen. Es ist die Aufgabe und Überzeugung aller Mitarbeitenden der Tagesschule J, dass alle bei allen Aufgaben mithelfen. Ausserdem gibt es zum Austausch mit der Schule im Quartier auch eine pädagogische Konferenz, an der die Lehrpersonen und die SL zweimal jährlich teilnehmen.

Obwohl in der Tagesschule J verschiedene Grundlagen zum Thema Kooperation in den organisatorischen und pädagogischen Richtlinien festgehalten sind, ist die SL der Meinung, dass lediglich das Minimum in diesen Dokumenten schriftlich festgehalten wird. Die konzeptionellen Grundlagen sind in der Tagesschule J strukturell gewachsen und haben sich in den letzten Jahren manifestiert: *„Das sind Erfahrungswerte, die gewachsen sind. Und was wir jetzt da drinnen haben, ist, denke ich mir, das was es im Mindesten braucht“* (SL\_513). Die Umsetzung dieser Richtlinien im pädagogischen Alltag schätzt die SL als sehr gut ein und geht davon aus, dass diese Grundlagen auch gut umsetzbar und realistisch sind.

### **Kooperationspraxis/-modell**

Obwohl die gebundene Tagesschule und die additive Primarschule eine organisatorische Einheit sind haben sie eine sehr unterschiedliche Kooperationspraxis und es findet nur wenig Austausch zwischen den beiden Lehrkörpern statt. Innerhalb der gebundenen Tagesschule J wird die Kooperation als Grundlage des Tagesschulprofils verstanden. Kooperation hat in der Tagesschule J eine lange Tradition und findet im Alltag sehr häufig und vor allem zwischen den einzelnen Lehrpersonen statt. Für die SL bedeutet Kooperation, *„dass man miteinander eine pädagogische Linie sucht, eine gemeinsame, die kann relativ weit definiert sein kann, und einfach gemeinsame Zielsetzungen, die auch relativ weit*

gesetzt sein können oder weit unscharf, von mir her, formuliert sein können. Es muss aber ganz klar das Ziel sein, dass man darin pädagogische Sachen abhandeln kann“ (SL\_513). Der SL ist es ein zentrales Anliegen, dass im Kollegium eine gemeinsame Kultur der Zusammenarbeit herrscht. Man versucht in Anlehnung an das pädagogische Konzept, die Schülerinnen und Schüler ganzheitlich zu fördern und auf verschiedenen Ebenen mit ihnen zu arbeiten. Dadurch dass die Lehrpersonen einerseits unterrichten und dieselben Kinder auch am Mittag oder in der Nachmittagsbetreuung beaufsichtigen entsteht eine Gemeinsamkeit und es können ganzheitliche und gemeinsame Standpunkte ermittelt werden, um den Schülerinnen und Schülern zu begegnen: „Man muss also nicht zuerst die Sichtweise zusammen tragen, wie benimmt er sich im Hort und wie in der Schule, sondern man hat ein gemeinsames Erleben“ (SL\_513).

Die SL hat aber auch die Erwartung an die Lehrpersonen, dass sie die Zusammenarbeit im Alltag umsetzen. Dies zum Beispiel in den Stufensitzungen, den Teamsitzungen, aber auch im alltäglichen Umgang mit den Kindern und Jugendlichen, sei dies in der Pause oder während des Mittagessens. Ein wichtiges institutionalisiertes Gefäss sind dabei die Subteams, in denen die Lehrpersonen, die gemeinsam für zwei Klassen zuständig sind zusammenarbeiten. In der Tagesschule J sind die Türen grundsätzlich für alle offen und die Rollenaufteilung ist nicht variabel, da die verschiedenen Fach- und Klassenlehrpersonen unterschiedliche Aufgaben übernehmen müssen: „Aber weil wir ja alle Aufgaben übernehmen, das Essen und die Betreuung, sind wir hier, um zu spielen, die Nase zu putzen, für das Pflaster, um das Fleisch zu schneiden. Wir sind eigentlich für alles da“ (3LP\_IS\_510). Die Lehrpersonen gestalten den Tag gemeinsam, sie wechseln sich in den Betreuungssequenzen ab und sind auch während der Mittags- oder Pausenzeit für einen reibungslosen Ablauf zuständig. Ein grosser Vorteil dieser gemeinsamen Verantwortung zeigt sich für die Lehrpersonen vor allem beim Entscheid für den Übertritt in die Sekundarschule: „Ich denke man kann es besser ertragen, wenn man das zu zweit trägt“ (5LP\_IS\_510).

In den Teamsitzungen werden grundlegende Absprachen zwischen den Lehrpersonen getroffen, jedoch soll auch genügend Freiraum für spontane Anliegen und Diskussionspunkte bestehen. Ansonsten werden in der Tagesschule J vor allem die informellen Treffen und Austauschsituationen gepflegt. Für die Zusammenarbeit der gebundenen Tagesschule J mit der Tagesschule im Quartier gib es lediglich ein Gefäss. Diese pädagogische Austauschsituation findet zweimal jährlich statt. Ansonsten gibt es einen geringen Informationsaustausch über den SL, der für beide Schulen zuständig ist.

Wie das Kooperationsmodell der Tagesschule J zeigt, gibt es kaum Austausch mit ausserschulischen Akteuren. Eine kurzfristige Zusammenarbeit fand mit einer christlichen Institution statt. Ansonsten sieht die SL die Tagesschule J eher als einen „abgeschlossener Betrieb“ oder als einen „kleinen, in-sich-funktionierenden Mikrokosmos“ (SL\_513).

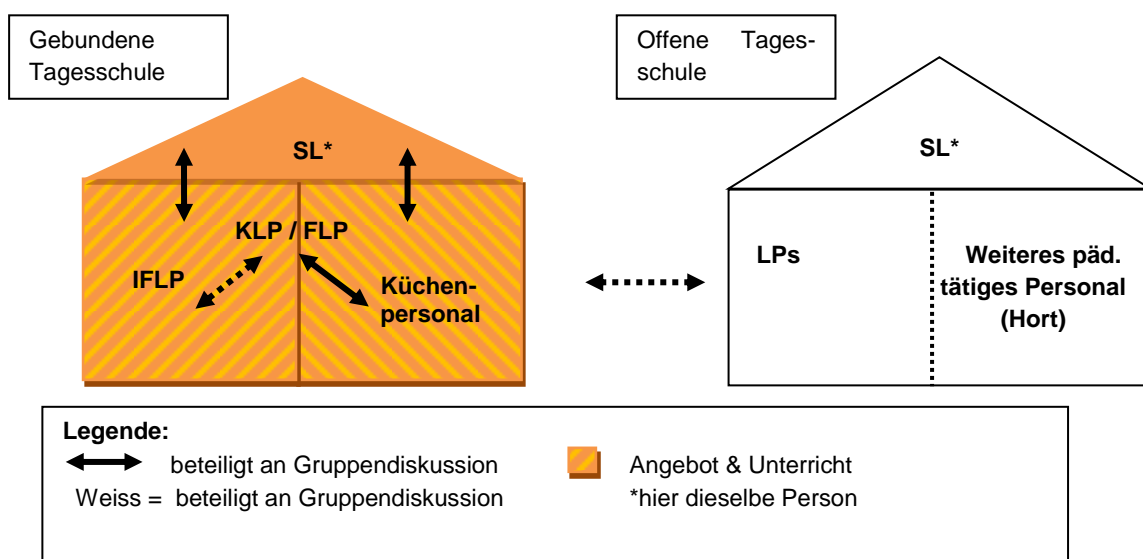


Abbildung 33: Kooperationsmodell der Tagesschule J



### **Gelingensbedingungen der Zusammenarbeit**

#### Rahmenbedingungen

Dass es klare Leitlinien und Ziele für die Kooperation braucht, davon ist vor allem die SL überzeugt. Die klaren konzeptionellen Vorgaben sollen die Grundlagen der Zusammenarbeit festhalten jedoch gleichzeitig auch flexibel und strukturell gewachsen sein: *„Solche Dokumente müssen an die Leitlinien binden, aber sie müssen auch Platz lassen für Gestaltungsräume. Das finde ich etwas ganz Wichtiges“* (SL\_513). Ausserdem sollen die Ziele der Zusammenarbeit klar und gemeinsam festgelegt und die Treffen nach Möglichkeit protokolliert werden: *„Leute, die nicht mit gestalten können, die arbeiten nicht mit vollem Herzen“* (SL\_513). Jedoch ist dieses *„Zusammenspiel von diesen Leitlinien und Freiraum“* [...] eine heikle Gratwanderung. Wenn das eine zu viel ist, kippt es und wenn das andere zu viel ist, kippt es auch“ (SL\_513). Für den SL ist es zentral, dass die schriftlichen konzeptionellen Vorgaben an die Bedürfnisse des Teams angepasst sind und den Mitarbeitenden einerseits Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit festlegen und sie leiten und andererseits genügend Freiräume für individuelle Gestaltung lassen.

In der Tagesschule J herrscht eine rege Kooperationskultur. Die Lehrpersonen treffen sich oft in informellen Gefässen, zum Beispiel in den Pausen und es gibt vielfältige Gelegenheiten, sich im Alltag miteinander auszutauschen. Die Tatsache, dass die Lehrpersonen gemeinsam für alle Kinder und Jugendlichen verantwortlich sind, ist eine wichtige Gelingensbedingung für die Zusammenarbeit: *„Ich habe mir jetzt auch überlegt, dass sich bei uns der Austausch mehr lohnt, als wenn man nur seine Klasse für sich alleine hat“* (6LP\_IS\_510). Denn die Lehrpersonen können einander gegenseitig im Unterricht unterstützen und kennen auch die Schwierigkeiten der anderen Lehrpersonen gut. Ausserdem ist auch das gemeinsame Mittagessen eine wichtige Gelegenheit, um sich miteinander auszutauschen. Weitere informelle Gelegenheiten wie zum Beispiel die Tür-und-Angel-Gespräche sind ausserdem wichtig, wenn spontane und akute Schwierigkeiten auftauchen. Diese informellen Absprachen sind für den SL eine „Kultursache“ die im Alltag Platz haben muss und sich nicht konzeptionell festhalten lässt.

Grundsätzlich ist man in der Tagesschule J der Meinung, dass es auch institutionalisierte, regelmässige Gelegenheiten der Zusammenarbeit geben sollte. Zum Beispiel in den pädagogischen Konferenzen sind sehr unterschiedliche Personen beteiligt, die den mit ihren unterschiedlichen Sichtweisen und Kenntnissen des Verhaltens der Kinder und Jugendlichen einen wichtigen Beitrag im Gespräche leisten können, auch wenn sie die Kinder und Jugendlichen nicht direkt kennen.

In der Tagesschule J sind die Lehrpersonen sowohl für den Unterricht als auch für die Betreuung der verschiedenen Angebote zuständig. Dadurch ist die Arbeitszeit zeitlich rhythmisiert. Die Lehrpersonen sind dadurch den ganzen Tag in der Schule und breiten sich auch dort auf die nächsten Stunden vor. So entstehen viele Schnittstellen zur Zusammenarbeit: *„Wenn ich hier bin arbeite ich während der Mittagszeit, während der Betreuungszeit, da ist es eigentlich klar, wann ich arbeite und dass ich mich dann auch einsetze“* (6LP\_IS\_510). Ausserdem gibt es in der Tagesschule J auch die *„Stellenprozente grosszügig verteilt sind“* (7LP\_IS\_510) wodurch auch mehr Zeit in die Zusammenarbeit investiert werden kann. Die Grösse der Tagesschule J wirkt sich auch positiv auf die Zusammenarbeit aus, denn die knapp 30 Lehrpersonen kennen sich alle gegenseitig und essen am Mittag auch immer gemeinsam. Dass der Unterricht und die Angebote im gleichen Haus stattfinden wird auch als sehr positiv bewertet: *„Das ist für uns einfach über unsere Klasse zu kommunizieren oder sogar in unserem Rahmen über die gesamte Schule. Wir sind ja immer da“* (1LP\_IS\_510). So werden auch die Räume für unterschiedliche Aktivitäten genutzt und sie *„keine 'nur' Betreuungsräume haben. Es sind alle Räume multifunktional genutzt“* (SL\_513). Dabei wird die gemeinsame und multifunktionelle Nutzung als positiv empfunden: *„Das da drüben war mal ein Lehrerzimmer und das ist jetzt ein IF-Raum, Sitzungsraum, alles Mögliche“* (SL\_513).

Eine ideale Gelegenheit, die Zusammenarbeit mit den **Eltern** auf informelle und persönliche Art zu pflegen ist, ihre Mithilfe bei der Betreuung am Mittagstisch. Dies wird von den Lehrpersonen sehr geschätzt: *„[...] da sind wir wirklich sehr froh, wenn Eltern kommen und ich denke es gibt auch Eltern, die das gerne machen, auch wenn es halt Erziehungsarbeit ist und wenn es manchmal auch nicht unbedingt das zu essen gibt, was man gerne isst. Aber das ist eine gute Sache.“* (1LP\_IS\_510). Neben der Mithilfe am Mittagstisch beteiligen sich die Eltern gelegentlich auch bei der Betreuung auf dem Pau-

senplatz. Die Eltern arbeiten auf freiwilliger Basis mit, doch man hat sich laut SL sogar einmal überlegt, dies vertraglich zu regeln und zu entlohnen, ist aber letztlich zum Schluss gekommen, dass dies nicht umsetzbar ist, *„weil die Eltern dann oft sehr, sehr kurzfristig kommen können und auch sehr kurzfristig wieder weg sind, weil ihre Arbeit unter Umständen ändert oder das Pensum oder sie haben die Stelle gewechselt oder irgendetwas.“* (SL/TSL\_513).

Die räumlichen Ressourcen der Tagesschule wirken sich ebenfalls positiv auf die Zusammenarbeit mit den Eltern aus: *„Jeder kennt jeden. Also auch Eltern, die neu hierhin kommen, es werden alle einmal vorgestellt und es sind alle im Haus. Man kennt zwar einige besser und andere weniger gut und bis in die oberen Klassen kennt man einfach alle und wir kennen alle Kinder. Also ich denke hier ist es schon familiär.“* (3LP\_IS\_510). Aus Sicht der SL braucht es für eine gute Kooperation mit den Eltern *„eine gute Mischung zwischen relativ strukturiert, autoritär sein bis rüber zum offen sein, den Konsens suchen. Es gibt Situationen, da muss man ganz knall hart sagen, ich führe alle hinter mir her und es gibt Situationen, in denen wir wirklich den Konsens suchen. Und das kann situativ sehr verschieden sein.“* (SL/TSL\_513).

#### Merkmale des Teams

Da die Lehrpersonen in der Tagesschule J sehr eng mit einander zusammenarbeiten, ist für sie auch die Kooperationskompetenz zentral: *„Wenn man eine Art hat und sich einbringen kann, dann läuft es gleich besser. Und wenn man das nicht kann, dann wird es gleich schwieriger“* (1LP\_IS\_510). Deshalb haben die Mitarbeitenden der Tagesschule J auch ein Mitspracherecht, wenn eine neue Stelle zu besetzen ist: *„Ich denke man passt hier hinein oder man will hier hinein passen und sonst geht man halt. Das ist ein Teamfindungsprozess, der sich selbst steuert“* (1LP\_IS\_510). Auch für die SL ist es wichtig, dass neue Mitarbeitende auch gewohnt sind in einem Team zusammen zu arbeiten und dass sie dies auch gerne tun.

In der Tagesschule J sind alle Lehrpersonen sowohl für den Unterricht als auch für das Angebot zuständig. Dabei erleichtert ein Zusammenarbeitsplan die jeweiligen Zuständigkeiten.

Die Gruppendynamik ist in der Tagesschule J auch zentral, die „Chemie“ zwischen den Lehrpersonen stimmt und erleichtert die Zusammenarbeit im Alltag. Dazu trägt einerseits positiv bei, dass das Lehrerteam eher klein ist und andererseits, dass die einzelnen Stufenteams über eine enge und gute Zusammenarbeitspraxis verfügen.

Für die Zusammenarbeit mit den **Eltern** spielt aus Sicht der Lehrpersonen die Kooperationskompetenz eine wichtige Rolle. Dabei hat auch die ausgewogene Durchmischung verschiedener Schichtzugehörigkeiten einen positiven Einfluss: *„Also ich erinnere mich noch ganz positiv, dass du (zu Eltern 2) einmal in die Schule gekommen bist und von deiner Arbeit erzählt hast, dass können jetzt auch nicht alle Eltern und das ist natürlich toll, wenn man auch noch etwas einbringen kann.“* (1LP\_IS\_510).

#### Zwischenmenschliche Prozesse

In der engen Zusammenarbeitspraxis der Tagesschule J laufen verschiedene zwischenmenschliche Prozesse statt. Grundsätzlich ist eine wichtige eine ausgeprägte *„Vertrauenskultur zu haben, dass es funktioniert. Es braucht viel Offenheit, braucht viel Respekt für einander,.... Ja, man kann ganz viel aufzählen, wobei es sind sehr viele menschliche Werte, die da zusammenspielen, zusammen die Gelingensbedingungen darstellen“* (SL\_513).

Für die Lehrpersonen der Tagesschule J ist Sympathie gegenüber dem Zusammenarbeitspartner wichtig und es in der Kooperation auch darauf ankommt *„in welcher Beziehung man steht“* (7LP\_IS\_510). Ausserdem findet auch zwischen allen Lehrpersonen ein fast täglicher persönlicher Kontakt und Austausch im gemeinsamen Lehrerzimmer statt. Da alle Lehrpersonen in der Tagesschule J den ganzen Tag anwesend sind und sich gut kennen, findet auch häufiger ein Austausch statt. Vor allem in den Subteams oder Stufenteams tauschen sich die Lehrpersonen sehr oft mit einander aus. So sagt eine Lehrperson: *„die sehe ich immer mit einander kommunizieren und verhandeln und da müssen ja beide an denselben Strick ziehen, also wenn man im gleichen Zimmer funktionieren will“* (3LP\_IS\_510). In der Tagesschule J ist die gemeinsame Kultur sehr weit entwickelt und die Mitarbeitenden fühlen sich als Einheit und identifizieren sich sehr stark mit der Tagesschule: *„Es ist mehr Herz*

*drin als in einer anderen Schule, vielleicht“ (3LP\_IS\_510). Die Klasse, die Schule und auch die Partner, mit denen die Lehrpersonen zusammenarbeiten sollen sind überschaubar. So hat eine Lehrperson auch das Gefühl, dass sich „bei uns der Austausch mehr lohnt, als wenn man nur seine Klasse für sich alleine hat“ (6LP\_IS\_510) und gemeinsam für die Schülerinnen und Schüler verantwortlich ist.*

Für die Schulleitung ist auch zentral, dass eine Atmosphäre des Respekts und der Wertschätzung herrscht, dies scheint in der Tagesschule J auch gut umgesetzt werden zu können: *„Eine Gelingensbedingungen für eine Zusammenarbeit, zu dem gehört immer auch, dass jede Person das Gefühl bekommt von: a) respektiert werden, b) von Freiraum haben. Das ist etwas ganz wichtiges in meinen Augen“ (SL\_513).* Ausserdem braucht es eine Vertrauenskultur, in der auch Konflikte angesprochen werden können.

Für die Lehrpersonen ist die Funktion der Schulleitung der Tagesschule für eine gelingende Zusammenarbeit zentral. Wichtig ist *„gute Schulleitung, die klar führt aber doch sehr viel offen lässt. Das ist sicher einmal ein wichtiger Punkt“ (4LP\_IS\_510).* Dabei soll jedoch die Schulleitung nicht nur von oben die Zusammenarbeit diktieren, sondern versuchen praktische Lösungen zu finden und auf die verschiedenen Partner einzugehen: *„Ich finde es dort auch wichtig, dass die Schulleitung auch nicht bestimmt, wer mit einander zusammenarbeiten muss wenn es nicht (geigt)“ (6LP\_IS\_510).* Hierbei empfinden die Lehrpersonen es auch als förderlich, dass die SL früher auch unterrichtet hat und die Schwierigkeiten des Alltags auch kennt. Die SL soll dabei aber eine klare Linie verfolgen, an die man sich halten kann, Position beziehen und eingreifen, wenn es nötig ist. Die SL hält fest, dass Zusammenarbeit eine Führungssache sei und fasst ihre Position folgendermassen zusammen: *„Die Führung muss sich immer auch an den Persönlichkeiten orientieren. Es ist hier immer in bisschen ein Machtkampf zwischen ganz klar festlegen und nicht festlegen. Und hier darf man teilweise Sachen ganz klar regeln und teilweise darf man sie auf keinen Fall regeln, sonst beschneidet man Leute in ihren Freiheiten“ (SL\_513).*

Bei der Zusammenarbeit zwischen **Eltern** und Lehrpersonen wird viel Wert auf zwischenmenschliche Beziehungen gelegt. Einerseits äussert sich dies, durch zahlreiche persönliche Kontakte, wobei es sich dabei vor allem um *„alltägliche, unproblematische Kontakte“ (Mutter1)* handelt. Daneben laden die Tagesschule die Eltern zu Darbietungen wie beispielweise dem „Gesangsmorgen“ ein, was von den Eltern positiv gewertet wird: *„Ich glaube das hilft sehr, dass man ab und zu auch Dinge macht, die halt nur zum Konsumieren sind und die Eltern lernen dann, aha es ist nicht nur ein Ort wo man hinget, wenn es Probleme gibt, sondern es auch eine positive Grundstimmung gibt.“ (Mutter1).* Die Eltern schätzen zudem auch die Offenheit: *„Es sind alle Türen offen, das ist absolut kein Problem.“ (Vater1).* Zentral ist dabei für die Eltern, dass die Kommunikation mit den Lehrpersonen „gut läuft“ und sie das Gefühl erhalten, dass ihre Mitarbeit und Interesse von den Lehrpersonen erwünscht und geschätzt wird. Umgekehrt stellen die Lehrpersonen fest, dass hohes Engagement sowie regelmässige Beteiligung der Eltern an Besuchstagen oder Elternabenden für eine positive Entwicklung der Kinder unabdingbar sind.

### **Zukünftige Entwicklungen**

Da die Zusammenarbeit in der Tagesschule J schon als gut eingeschätzt wird, gibt es aus Sicht der Lehrpersonen auch nicht so viele Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Als fördernd für Schulen, in denen die Zusammenarbeit nicht so gut funktioniert wären jedoch Leitlinien oder Anregungen wie die Kooperation gut gelingen kann: *„Ich denke, alle Dinge die neu sind, sind schwierig. Wenn es dann nicht klappt, wäre es nicht schlecht, wenn jemand einem zeigt wie man es machen kann. Das ist manchmal schmerzhaft und man muss sich umstellen“ (7LP\_IS\_510).* Erwünscht ist auch, dass man der Entwicklung der Zusammenarbeit genügend Zeit lässt, versucht *„wieder mehr Ruhe und Stabilität in diesen Beruf zu bringen“ (5LP\_IS\_510)* und nicht immer nur mehr Anforderungen an die Lehrpersonen stellt. Auch bezüglich der Zusammenarbeit scheint es wichtig *„keine überspannten Ideen“ (1LP\_IS\_510)* zu haben und die Leistung der beteiligten Personen anzuerkennen.

### **Fazit**

In der Tagesschule J ist die Zusammenarbeit schon sehr weit fortgeschritten und findet auf verschiedensten Ebenen im Alltag statt. Hierbei ist vor allem auch die ideologische Orientierung an einer gemeinsamen Bereitstellung von Unterricht und ausserunterrichtlichen Angeboten ausschlaggebend. Im Lehrerkollegium herrscht eine gemeinsame Kultur und der Austausch über die Schüler aber auch über den Unterricht sind selbstverständliche Prozesse. Zusammenarbeit und der Sinn für den gemeinsamen Austausch hat in der Tagesschule J einen sehr hohen Stellenwert, weil auch ein Nutzen für die Schülerinnen und Schüler erkannt wird. Jedoch profitieren auch die Lehrpersonen der Tagesschule J von der Entlastung durch die Zusammenarbeit, so wird der Beruf interessanter, man kennt einander und auch die einzelnen Schülerinnen und Schüler besser. Jedoch wird betont dass das Gelingen der Zusammenarbeit von den jeweiligen Rahmenbedingungen und Ausgangsfaktoren der Tagesschule abhängig ist und somit nicht allgemeingültig festgehalten werden könne. Dabei hängt die Kooperation von der Grösse der Schule und vor allem auch von den Einstellungen der Mitarbeitenden zum Thema Kooperation ab.

## 6 Gesamtauswertung der zehn Tagesschulen

### 6.1 Qualitative und quantitative Gesamtauswertung

#### 6.1.1 Kooperationspraxis

Die qualitativen und quantitativen Auswertungen der neun additiven und einer gebundenen Tagesschule zeigen, dass in allen untersuchten Tagesschulen Kooperationen zwischen multiprofessionellen Akteuren und mit den Eltern stattfinden. Die Tagesschulen unterschieden sich jedoch hinsichtlich der Intensität der Kooperation, den genutzten Kooperationsgefässe sowie der verfügbaren Schnittstellen.

Kooperationen im Sinne von wechselseitiger Zusammenarbeit, Informationsaustausch oder gemeinsamen Projekten sind in allen Tagesschulen ein wichtiger Teil des pädagogischen Alltags. In sieben der zehn untersuchten Tagesschulen wird die Kooperation konkret als das „A und O des gesamten Betriebs“ beschrieben. Ausserdem ist in allen Schulen die Zusammenarbeit zwischen den Lehrpersonen schon gut etabliert, so bestehen beispielsweise oft Stufen- oder pädagogische Teams zwischen den Lehrpersonen: *„Zusammenarbeit ist das A und O in einer Schule. Es ist alles vernetzt, es hängt zusammen. [...] Kooperation ist überall und wir wollen überall gute Zusammenarbeit mit allen Leuten, die mit der Schule zu tun haben“ (SL\_331): „Zusammenarbeit ist der Schlüssel, um überhaupt pädagogisch wirken zu können“ (SL\_311).*

In den meisten Tagesschulen wird jedoch auch betont, dass die Zusammenarbeit im Allgemeinen nicht einfach zu gestalten, oft strukturell gewachsen ist und für jede Tagesschule individuell definiert und ausgestaltet werden muss: *„Die Zusammenarbeit ist natürlich immer schwierig. Man muss einfach den Weg finden wie man gut miteinander zusammenarbeiten kann und es gibt Teams, die einfach einen Weg finden, 'doch, so funktionieren wir gut als Team' und andere, bei denen es eigentlich keine Vereinbarungen braucht, weil sie sowieso funktionieren, weil die Chemie einfach stimmt“ (SL 121).* In fünf Tagesschulen ist die Zusammenarbeit als Leitsatz im Schulleitbild verankert, in zwei weiteren lediglich implizit. Obwohl drei Kantone die innerschulische Zusammenarbeit zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal oder zwischen den Leitungspersonen in den kantonalen Dokumenten vorschreiben, ist diese Erfordernis noch wenig verbreitet. Die Mitarbeitenden der Tagesschulen sind sich ihrer regen Zusammenarbeitspraxis oft nicht bewusst und diese steht zurzeit in keiner der untersuchten Tagesschulen im Vordergrund. Die Kooperation multiprofessioneller Akteure in Tagesschulen ist also noch eine eher wenig reflektierte und geförderte Praxis.

#### Innerschulische Kooperation

Die innerschulische Kooperation zwischen Unterricht und Tagesschulangeboten findet in allen zehn Tagesschulen statt. Anhand der qualitativen Analyse der Tagesschulen kann festgehalten werden, dass die innerschulische Zusammenarbeit hauptsächlich auf administrativem Niveau und auf Leitungsebene verläuft (vgl. Abbildung 34). In den meisten Tagesschulen treffen sich die SL und die TSL zu einer regelmässigen Sitzung, in denen sowohl pädagogische als auch organisatorische Schwerpunkte behandelt werden. Dass diese Form der Zusammenarbeit stark ausgebaut ist, ist unter anderem damit zu erklären, dass die TSL in einigen Kantonen oder Tagesschulen den SL hierarchisch unterstellt sind oder durch einen Leistungsvertrag ihre Angebote mit den SL absprechen. Nicht in allen Tagesschulen ist dieser Austausch institutionalisiert, findet aber überall zumindest informell statt. Oft ist die TSL auch an den Schulkonferenzen vertreten und sucht dort den Kontakt zu den Lehrpersonen oder die SL nimmt teilweise auch an den Teamsitzungen in den Tagesschulangeboten teil.

Zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal wird in allen Tagesschulen auf informeller Ebene kooperiert (vgl. Abbildung 34). Die Zusammenarbeit ist selten institutionalisiert, sie findet meist situationsbezogen, nach Bedarf und bezüglich spezifischer Kinder statt. Oft wird in schwierigen Situationen zusammengearbeitet wie zum Beispiel in den Verhandlungen mit den Sozialdiensten. Die Mitarbeitenden der Tagesschule werden in einigen Schulen auch an Elterngespräche eingeladen, falls ein Bedarf besteht. Häufig haben die Mitarbeitenden der Tagesschulangebote auch bezüglich der Hausaufgaben Kontakt mit den Lehrpersonen, wenn beispielsweise Klärungs-

bedarf besteht oder die Kinder etwas vergessen haben. In zwei Schulen konnten die Mitarbeitenden des Tagesschulangebots dieses in einer Schulstunde, an einer Schulkonferenz oder an einem Elternabend präsentieren. Häufig nimmt das weitere pädagogisch tätige Personal auch gemeinsam mit den Lehrpersonen an informellen Anlässen teil. Die wenigen formellen Schnittstellen zwischen dem Unterricht und dem TS-Angebot sind oft auf die Anmeldung für die TS-Angebote über eine Lehrperson oder obligatorische Weiterbildungs- oder Kollegiumstage beschränkt (vgl. Abbildung 34).

Es gibt ausserdem verschiedene weitere Kooperationsinstrumente, die meist von den Leitungspersonen initiiert werden. Dazu gehören beispielsweise Pendelhefte oder Informationszettel oder Emails, die zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal ausgetauscht werden. In jeweils vier Tagesschulen benutzen die Mitarbeitenden der TS-Angebote auch das Lehrerzimmer der Tagesschule als Pausenraum oder haben dort ein Postfach („Fächlisystem“). In der Hälfte der Tagesschulen essen die Lehrpersonen im Tagesschulangebot zu Mittag oder helfen in einer Doppelfunktion, oft auch in den Nachmittags- und Hausaufgabenangeboten, aus. Etwas mehr als die Hälfte der Tagesschulangebote nutzen ausserdem auch die Infrastruktur der Schule wie zum Beispiel die Turnhalle, die Bibliothek, Musik- oder Werkräume. Ausserdem gibt es in einigen Schulen auch gemeinsame Projekte, an denen sowohl die Lehrpersonen als auch das weitere pädagogisch tätige Personal beteiligt sind wie zum Beispiel die Gestaltung des Pausenplatzes.

Die folgende Abbildung 34 zeigt ausserdem, dass lediglich in zwei Tagesschulen der Unterricht und das Angebot nur wenig verbunden sind. In der Mehrheit der Fälle besteht also eine Verbindung zwischen den beiden Bereichen. Trotzdem kann meistens nicht von einer Verzahnung der Angebote gesprochen werden. Das heisst, es findet – mit Ausnahme der gebundenen Tagesschule – in keiner Tagesschule eine inhaltliche Abstimmung auf den Unterricht statt.

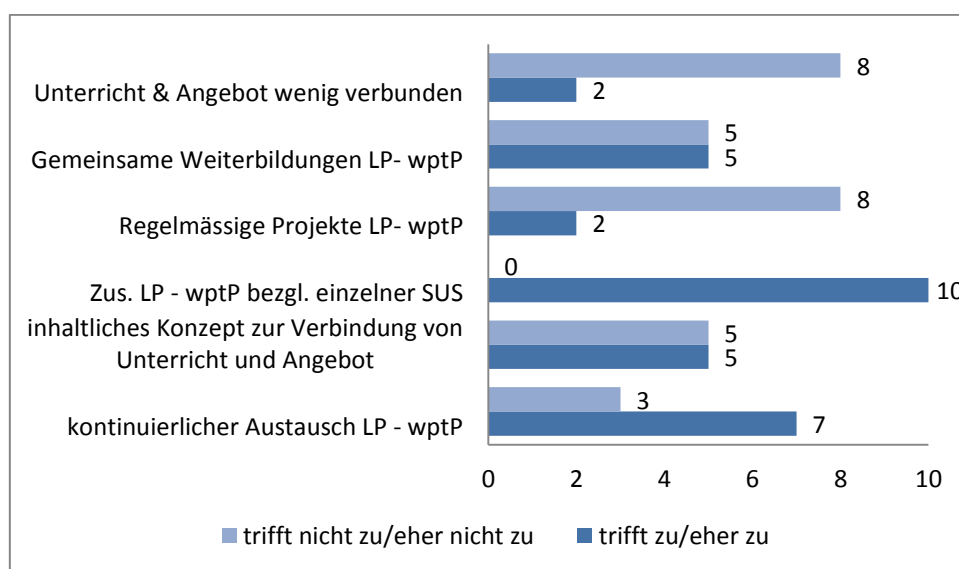


Abbildung 34: Formen innerschulischer Zusammenarbeit

### Ausserschulische Kooperation

Die Kooperation mit ausserschulischen Akteuren findet in allen Tagesschulen insofern statt, als dass die Mitarbeitenden der Tagesschulangebote die Infrastruktur des Quartiers oder der Gemeinde nutzen. So gehen sie mit den Kindern und Jugendlichen, die diese Angebote nutzen, ins örtliche Schwimmbad oder Museum, oder sie nutzen während der Angebotszeit Spielplätze oder Parks.

In drei Tagesschulen gibt es ansonsten keine Verbindungen zum Quartier. Zwei Schulen pflegen hauptsächlich lockere Kontakte zu schulunterstützenden Diensten wie zum Beispiel der Schulsozialarbeit, der Amtsvormundschaft oder der freizeitorientierten Jugendarbeit. In weiteren vier Tagesschulen zeichnet sich eine starke Sozialraumorientierung ab. Das heisst, es finden gemeinsame Projekte statt, die ausserschulischen Anbieter nutzen die Infrastruktur der Schule. An zwei Standorten werden diese ausserschulischen Kontakte auch von der Gemeinde unterstützt. Von diesen sozialraumorientierten

tierten Schulen verfügen zwei sowohl über freizeitorientierte als auch über schulunterstützende und zwei Tagesschulen nur über freizeitorientierte Kooperationen. Getragen werden diese auserschulischen Kooperationen von kirchlichen Trägern, gemeinnützigen und/oder privaten Vereinen oder Stiftungen sowie von der Gemeinde oder der Stadt.

Hier zeichnet sich auch ab, dass in allen sechs Tagesschulen, die über irgendeine Form der auserschulischen Kooperation verfügen, die Leitung der Tagesschule (SL) für die Koordination dieser auserschulischen Angebote zuständig ist. Sie leitet diese Kooperationen an und initiiert sie meist auch: *„Also beim Quartiertreffpunkt besteht der Kontakt hauptsächlich über die Schulleitung und eigentlich dass wir über ihn auch Informationen weitergeben können“ (1QA\_AS\_120)*

In einer Tagesschule gibt es dafür zusätzlich noch eine Koordinatorin, welche die Anmeldung, Organisation und Werbung für diese Angebote übernimmt. In allen vier Tagesschulen nutzen die auserschulischen Anbieter auch die Räumlichkeiten der Schule oder der Tagesschulangebote. Informelle Kooperationsgefässe direkt zwischen den Lehrpersonen und den auserschulischen Akteuren gibt es nur wenige. In zwei Tagesschulen begleiten jedoch die Mitarbeitenden des Tagesschulangebots die Kinder und Jugendlichen in die auserschulischen Angebote.

### **Schnittstellen inner- und auserschulischer Kooperation**

Neben den Kooperationsgefässen, die lediglich für die inner- oder die auserschulische Zusammenarbeit genutzt werden, gibt es sowohl informelle als auch formelle Gefässe, welche als Schnittstellen für alle multiprofessionellen Akteure dienen. In vier Tagesschulen werden die Mitarbeitenden der Tagesschulangebote und die schulunterstützenden, auserschulischen Akteure – wie zum Beispiel die Jugendarbeit oder Schulsozialarbeit – an Elterngespräche eingeladen, die meistens von den Lehrpersonen durchgeführt werden. In problematischen oder schwierigen Situationen sind die Lehrpersonen froh um weitere Sichtweisen und professionelle Ratschläge der weiteren inner- und auserschulischen Akteure: *„Und was vielleicht schon auch noch ein Gefäss ist, das regelmässig stattfindet – und wo die Schulsozialarbeit dabei ist sowie die Jugendarbeit, die Tagesschule, die IF-Lehrpersonen, teilweise die Klassenlehrpersonen, wenn sie persönlich etwas reingeben wollen, die Schulleitung – das ist so ein vierzehntägliches Gefäss, wo man schaut, wo ist Bedarf? Wo sind Situationen, wo Kinder in Belastungen sind und nicht mehr wirklich zu hundert Prozent von der Schule profitieren können? Und wo wir gemeinsam versuchen müssen, etwas zu verändern. Dass man dort relativ Vieles möglichst früh versucht auszutauschen (1SSA\_220)“*

Eine weitere Möglichkeit, die auserschulischen Akteure mit einzubeziehen, ist deren Teilnahme an der Gesamtschulkonferenz. Dort können sich beispielweise die Jugendarbeit oder die Quartiersarbeit einbringen. An sieben Standorten – teilweise auch an Tagesschulen, die keine konkreten Kooperationen mit Auserschulischen pflegen – gibt es Netzwerk- oder Stadtteilkonferenzen sowie Austauschgremien, an denen oft verschiedenste Akteure aus dem sozialen Umfeld der Tagesschulen teilnehmen. Dort findet oft jährlich ein allgemeiner Austausch statt. Schliesslich finden Feste oder gemeinsame Anlässe statt, an denen sich die verschiedenen Akteure treffen können. Gemeinsame Projekte, wie ein „Znünikiosk“, ein Schülerkaffee, Kerzenziehen oder ein Musikprojekt, sind weitere wichtige Schnittstellen für die Zusammenarbeit der innerschulischen und auserschulischen Akteure.

### **Kooperation mit den Eltern**

Die qualitativen Auswertungen zeigen, dass in allen zehn Tagesschulen auch eine Zusammenarbeit mit den Eltern stattfindet. Auf der Ebene des Unterrichts ist die Kooperation zwischen den Lehrpersonen und den Eltern in den meisten Tagesschulen durch einen Elternrat institutionalisiert. In weiteren fünf Tagesschulen gibt es offene Gefässe, wie zum Beispiel Elternforen oder Arbeitsgruppen, die rege genutzt werden. Beide Gefässe bieten den Eltern eine Möglichkeit, die Schule zum Beispiel bei festlichen Anlässen oder bei Projekten zu unterstützen. Ausserdem können die Eltern ihre Anliegen in einem mehr oder weniger institutionalisierten Rahmen diskutieren. Für die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden der Tagesschulangebote und den Eltern gibt es in den meisten untersuchten Tagesschulen lediglich informelle Tür-und-Angel-Gespräche. Diese finden meist zu den Abholzeiten statt. Bei Schwierigkeiten oder wichtigen Anliegen gibt es in sechs Tagesschulen die Möglichkeit, mit den Mit-

arbeitenden der Tagesschulangebote einen Gesprächstermin zu vereinbaren. Oft sind bei diesen Gesprächen auch die Lehrpersonen des Kindes beteiligt. Ausserdem werden in mehr als der Hälfte der Tagesschulen offene Gefässe zum Austausch zwischen dem weiteren pädagogisch tätigen Personal und den Eltern genutzt. Bei diesen informellen Kooperationsgelegenheiten, wie freiwilligen Elternabenden oder dem Tag-der-offen-Tür, können sich die Eltern informieren und nach Wunsch bei festlichen Anlässen oder bei Projekten einbringen. In einigen Tagesschulen werden zudem Anlaufstellen geboten oder Ansprechpersonen festgelegt. Dabei erhalten die Eltern Informationen aus Elternmappen, auf der Homepage oder können ihre Wünsche in einem Briefkasten anbringen. In drei Tagesschulen gibt es ausserdem Instrumente für den Austausch zwischen den Lehrpersonen, den Eltern und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal wie zum Beispiel Pendelhefte oder Aufgabenhefte. Dadurch findet ein regelmässiger schriftlicher Kontakt via Kontaktheft statt.

Im Gegensatz zur Zusammenarbeit mit den Eltern im Bereich des Unterrichts ist diese im Bereich der ausserunterrichtlichen Angebote meist nicht institutionalisiert. Der Elternrat und die obligatorischen Elterngespräche garantieren den regelmässigen Austausch zwischen den unterrichtenden Lehrpersonen und den Eltern. In den Tagesschulangeboten ist die Zusammenarbeit mit den Eltern hingegen freiwillig und meist nicht institutionalisiert. Deshalb findet er oft auch nur mit Eltern statt, die von sich aus diesen suchen. Ansonsten sind die Lehrpersonen für das weitere pädagogisch tätige Personal eine wichtige Anlaufstelle, da sie in regelmässigem Kontakt mit den Kindern stehen. *„Also bei uns – weil wir ja keine Elternabende und solche Sachen haben – geht der Weg eher über die schulische, die schulische Station und nicht zu den Eltern. Die Eltern sind dann erst in zweiter Linie Ansprechpersonen. Nicht weil sie weniger wichtig sind, aber es ist praktischer für uns, über die Klassenlehrerin zu gehen“ (HT\_AS\_320).*

Die Zusammenarbeit zwischen den Eltern und den ausserschulischen Akteuren findet – nach eigenen Aussagen – in den untersuchten Tagesschulen lediglich in einem Fall statt. Dort besteht der Kontakt zwischen den schulunterstützenden, therapeutischen Angeboten (Ergotherapie, Amtsvormundschaft) und den Eltern. Diese beteiligen sich in dieser Schule oft zusätzlich zu den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal an den Elterngesprächen. Ansonsten wird vor allem von der Jugend- und Quartierarbeit betont, dass das Engagement der Eltern in ihren Angeboten nicht unbedingt erwünscht sei: *„Elternfreie Zone. So geht es uns auch. Die Jugendlichen sind im pubertierenden Alter, wo man sich von den Eltern löst und neue Bindungen sucht. Die Bindungen untereinander sind sehr wichtig. Wir bieten den Raum, dass dies stattfinden kann. Ausserdem sind wir manchmal auch noch etwas Elternersatz. Da haben wir konzeptionell und von der Angebotsqualität her wenig Bezug zu den Eltern“ (1JA\_AS\_330).*

### 6.1.2 Gelingensbedingungen

Wie die vorangegangenen Ausführungen gezeigt haben, werden in den untersuchten Tagesschulen vor allem die innerschulische, aber teilweise auch die ausserschulische Zusammenarbeit gut in die Praxis umgesetzt. Zudem besteht eine Zusammenarbeit mit den Eltern. Im Folgenden sollen die von den Akteuren genannten Gelingensbedingungen anhand der qualitativen Fallanalysen und anhand der quantifizierten Daten dargestellt werden<sup>15</sup>.

#### Gelingensbedingungen inner- und ausserschulischer Kooperation

Wenn die Gelingensbedingungen anhand der qualitativen Fallanalysen über alle Tagesschulen hinweg verglichen werden, zeigt sich, dass in allen drei Hauptkategorien wichtige Faktoren für eine gute Zusammenarbeit zu finden sind.

Bei der innerschulischen und ausserschulischen Zusammenarbeit sowie bei der Zusammenarbeit mit den Eltern erweisen sich gemeinsame Feste und informelle Anlässe in neun Tagesschulen als zentrale **Rahmenbedingungen** für eine gute Kooperation. Dort lernen sich die verschiedenen Akteure ken-

---

<sup>15</sup> Die im Folgenden aufgeführten Gelingensbedingungen wurden von den Mitarbeitenden der Tagesschulen bzw. der Eltern ohne Nachfragen genannt. Die qualitative Auswertung erfolgte aufgrund der inhaltlichen Relevanz der Aussagen (vgl. Kapitel 5, Falldarstellungen), während sich die Quantifizierung hauptsächlich auf Häufigkeiten der Codierten Einheiten bezieht.



nen und können Kooperationsbeziehungen aufbauen. Diese Anlässe können in der Schule, in den Tagesschulangeboten oder bei den ausserschulischen Akteuren stattfinden: *„Wir beziehen die Lehrpersonen ein,...also, ich mache jetzt einen Teamanlass unten bei der Schulanlage, damit die Lehrpersonen überhaupt mal kommen und das alles sehen. Eben, wir versuchen Sie schon einzubeziehen. [...] Sie gehören jetzt eigentlich zur Gesamtlehrerschaft“ (SL 321)*. Bei informellen Festen und Anlässen besteht die Möglichkeit, sowohl die Mitarbeitenden der Tagesschule, die ausserschulischen Akteure als auch die Eltern mit einzubeziehen.

Ein weiterer Faktor, der in den meisten Tagesschulen viel zum informellen Austausch beiträgt, ist die räumliche Nähe zwischen Unterricht und Angebot. Dadurch dass sich das Tagesschulangebot im Schulhaus oder auf dem Schulareal befindet, entstehen hauptsächlich informelle und spontane Gelegenheiten. Ausserdem betonen die Mitarbeitenden der Tagesschulangebote, dass sie durch die räumliche Nähe öfter den Kontakt zu den Lehrpersonen suchen, aber auch spontaner Austausch in den Gängen oder auf dem Pausenplatz entsteht. Auch die Lehrpersonen suchen den Kontakt zu den Tagesschulangeboten öfter, wenn sich diese im Schulhaus oder in der Nähe des Schulhauses befindet. Auch in der Zusammenarbeit mit ausserschulischen Akteuren ist die räumliche Nähe zentral. Neben diesen beiden eher informell ausgerichteten Gefässen betonen die Mitarbeitenden von sieben Tagesschulen, dass der Kontakt auch durch institutionalisierte Gefässe gefördert wird. Ausserdem wurden in mehr als der Hälfte der Tagesschulen auch die Zielklarheit und die Verfügbarkeit konzeptioneller Richtlinien als wichtige Gelingensbedingungen genannt. Obwohl nicht alle Kooperationspraktiken institutionalisiert und festgehalten werden müssen, können schriftliche Richtlinien als wichtige Grundlagen und Entwicklungsinstrumente dienen: *„Kooperation [...] hat zum Inhalt, dass man miteinander eine pädagogische Linie sucht, eine gemeinsame, die kann relativ weit definiert sein kann, und einfach gemeinsame Zielsetzungen, die auch relativ weit gesetzt sein können oder weit unscharf, von mir her, formuliert sein können. Es muss aber ganz klar das Ziel sein, dass man darin pädagogische Sachen abhandeln kann. Dann gibt es natürlich verschiedene Gefässe“ (SL/TSL 513)*. Diese konzeptionelle Grundlage kann als Orientierungshilfe und Entwicklungsinstrument dienen. Daraus alleine erwächst jedoch noch keine gute Kooperationspraxis. Deshalb wird auch in sechs Tagesschulen betont, dass Schnittstellen und Treffpunkte geschaffen werden müssen. Diese Gefässe können sowohl informell als auch formell gestaltet sein. Dabei muss hauptsächlich nach der Ebene der Zusammenarbeit differenziert werden. Zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal haben sich in der Hälfte der Schulen vor allem informelle Treffen und Tür-Angel-Gespräche, die bei Bedarf genutzt werden können, etabliert. Als weitere Rahmenbedingungen für eine gute Zusammenarbeit erweisen sich in vier Tagesschulen die schriftliche Dokumentation der Sitzungen für das weitere pädagogisch tätige Personal, die Teilnahme an gemeinsamen Weiterbildungen und der Austausch an Schulhaussitzungen als wichtige Gelingensbedingungen.

Kooperationsfähigkeit sowie positive persönliche Einstellungen zur Kooperation erwiesen sich in acht Tagesschulen als wichtige **Merkmale des Teams**. Die Mitarbeitenden der Tagesschulangebote und die Lehrpersonen sollten den Sinn und Zweck der Zusammenarbeit erkennen und auch zu Kooperation und Austausch bereit sein: *„Und was ich denke, was auch eine Grundbedingung ist auch die Schule: Dass man ein Miteinander haben will“ (1MT\_320)*. Zur Kooperationsfähigkeit gehört unter anderem, dass die Mitarbeitenden Gelegenheiten zur Zusammenarbeit erkennen und wahrnehmen und den Austausch nicht hauptsächlich als Belastung empfinden. Ausserdem haben sich die meisten Akteure der Tagesschulen dafür ausgesprochen, dass die Rollen und Zuständigkeiten geklärt werden müssen, damit eine gute Zusammenarbeit entstehen kann. Dies spielt in der innerschulischen Zusammenarbeit hauptsächlich bei der Hausaufgabenbetreuung eine Rolle: *„Ja, vielleicht wieder auf der Sachebene ist es wichtig, dass man gegenseitig gewisse Aufgaben und Zuständigkeitsbereiche auch festhält, definiert, voneinander kennt und das auch respektiert. Und dann auf der Beziehungsebene wieder wie bei Erwachsenen wichtig die Aufgaben und Rollen vor allem gegenseitig respektiert und immer auch in der Kommunikation bewusst ist, dass das ein wichtiger Punkt ist und dort auch darauf achtet. Und dass man dann auch unterscheidet zwischen Beziehungs- und Sachebene“ (SL 311)*.

In der Hälfte der Tagesschulen sind die berufliche Nähe und die Doppelfunktion, die die Lehrpersonen oft in den Tagesschulangeboten übernehmen, wichtige Gelingensbedingungen. Hier entstehen auch

automatisch mehr Schnittstellen und die Lehrperson profitiert von einem besseren Kennenlernen der Kinder und deren individuellen Schwierigkeiten: *„Generell ist natürlich schon zu sagen, dadurch, dass wenn man in der Betreuung und im Unterricht arbeitet, gibt es einen anderen Blick auf das Kind. Für das Kind ist es eine Möglichkeit, dass es einen anderen Zugang hat zu der Lehrperson. Und ich behaupte, dass die Beziehung zwischen Kind und Lehrperson so generell mal tiefer ist und stärker ist“* (SL 513).

Die gemeinsame Kultur ist die einzige Gelingensbedingung, die in allen Tagesschulen bezüglich der **zwischenmenschlichen Prozesse** genannt wurde. Es wird als wichtig erachtet, dass in den Tagesschulen ein „Wir-Gefühl“ entsteht und sich die Mitarbeitenden als Einheit, als eine Tagesschule mit unterschiedlichen Angeboten versteht und auch gegen aussen als Ganzes auftreten: *„Wir hatten einfach die Absicht, möglichst bald die Beteiligung und das gemeinsame Verständnis aufzubauen. Wir wollten auch nichts Künstliches aufbauen und haben gemerkt, dass man die Themen aus dem Alltag aufgreifen muss“* (SL 111). Damit diese gemeinsame Basis geschaffen werden konnte, wurden beispielsweise in der Tagesschule B Schnittstellen gestaltet. So übernehmen beispielsweise die Mitarbeitenden der Tagesschulangebote im Schulhaus verschiedene Aufgaben („Ämtli“), oder sie werden auch in die Planung von Projekten und Ausflügen miteinbezogen: *„Das sind Kleinigkeiten, aber für uns ist das der Aufbau einer gemeinsamen Kultur“* (SL 111). Auch in der Zusammenarbeit mit den ausser-schulischen Akteuren spielt die Orientierung an einem gemeinsamen Ziel eine wichtige Rolle: *„Und dann denke ich auch, das gemeinsame Ziel ist ja eigentlich für die Kinder etwas Sinnvolles zu bieten, sei das jetzt im Unterricht oder ausserhalb des Unterrichts. Und ich denke, das ist wie die Grundvoraussetzung und wenn alle dasselbe Ziel haben und sich dessen auch bewusst sind, dann kann schon sehr viel entstehen“* (1QA\_AS\_120).

In den meisten Tagesschulen wird auch der Informationsfluss als wichtige Gelingensbedingung für eine gute Zusammenarbeit genannt: *„Den Informationsfluss finde ich sehr wichtig, und wir informieren uns auch immer wenn irgendetwas ist, also auch untereinander. Ja das finde ich wichtig, dass der gewährleistet ist“* (2MB/GL\_IS\_220). Bei der Weiterleitung der Informationen aber auch bei der Koordination der Zusammenarbeit, der Schaffung von Schnittstellen und bei der Kultivierung einer gemeinsamen Haltung nehmen die Schulleitung der Tagesschule (SL) und die Leitung der Tagesschulangebote (TSL) eine wichtige Rolle ein: *„Und ich bin überzeugt, dass die Leitung, die diese Organisation führt, in die Leute Vertrauen haben muss und dass dieses Vertrauen keine Machtangelegenheit ist. Kooperation kann ich nicht mit Macht erreichen. Das bringe ich nicht mit Weisungen und Richtlinien [...] fertig. Es braucht im Alltag von dem, der diese Organisation führt auch eine gewisse Flexibilität und auch Schwerpunkte, wo man sagt, das ist mir jetzt wichtiger“* (SL 411).

Eine weitere wichtige Gelingensbedingung ist der persönliche Kontakt. In sechs der befragten Tagesschulen betonen die Mitarbeitenden, dass sie den Austausch und die Zusammenarbeit eher mit Personen suchen, die sie persönlich kennen und bereits mit ihnen zusammengearbeitet haben: *„[...] für mich ist es ganz wichtig, dass ich die Leute kenne, dass ein guter Austausch stattfinden kann. Deshalb haben wir uns auch in der Schule vorgestellt. Ich kenne zwar viele auf dem Papier, aber wenn ich die Leute kenne, ist es ganz anders, dort anzuklopfen“* (1MT\_IS/ST\_310). In den Tagesschulen, in denen die Zusammenarbeit gut gelingt, sind die Mitarbeitenden im Allgemeinen offen gegenüber neuen Herausforderungen. Es wird transparent und zielorientiert kommuniziert.

### **Gelingensbedingungen in der Zusammenarbeit mit den Eltern**

In der Zusammenarbeit der Tagesschulen mit den Eltern erweisen sich sowohl formelle als auch informelle Kooperationsgefässe als wichtige **Rahmenbedingung**. Während sich für die Kooperation zwischen den Eltern und den Lehrpersonen institutionalisierte Gefässe, wie Elterngespräche oder der Elternrat als wichtige regelmässige Schnittstellen darlegen, stehen im Austausch mit dem weiteren pädagogisch tätigen Personal eher informelle Gefässe und der spontane Austausch im Vordergrund. Ausserdem können offene, freiwillige Gefässe wie zum Beispiel das Elternforum oder Arbeitsgruppen einen wichtigen Beitrag zur Verknüpfung der schulischen und ausserunterrichtlichen Angebote mit den Eltern leisten. Dort können sich die Eltern nach Interesse engagieren. Ein zentrales, aber noch nicht

so verbreitet genutztes Kooperationsinstrument, ist das Pendel- oder Kontaktheft. Ein solches Informationsheft stellt einen direkten, schriftlichen und verbindlichen Kontakt zwischen den Lehrpersonen, dem weiteren pädagogisch tätigen Personal und den Eltern her.

Bezüglich der **Elternschaft** scheint es hauptsächlich wichtig, dass der Einflussbereich und die Zuständigkeiten der Eltern geklärt sind, da in einigen Schulen die Befürchtung vorherrscht, dass sich die Eltern zu stark in pädagogische Bereiche einmischen könnten. Deshalb wurde in der Hälfte der Tagesschulen die Rollenklärung als wichtige Gelingensbedingung genannt. Für die Eltern ist diese Rollenklärung wichtig, weil damit neue Möglichkeiten und Gelegenheiten entstehen, bei denen sie Einfluss nehmen oder sich engagieren können. Während der Einbezug der Eltern bezüglich des Unterrichts durch Elternrat und -gespräche institutionalisiert ist, ist die Rolle der Eltern in den Tagesschulangeboten noch nicht überall geklärt. Gerade hier würden verschiedene Möglichkeiten zur freiwilligen Mitarbeit (z.B. am Mittagstisch) oder der Mitsprache (z.B. bei Elternabenden) bestehen. Ausserdem sind, wie auch schon bei der inner- und ausserschulischen Kooperation, in der Zusammenarbeit mit den Eltern Professionalität, positive persönliche Einstellungen und Kooperationskompetenzen aller Mitarbeitenden gefragt. Zudem wurde in einer Tagesschule auch die Personalkonsistenz als wichtige Gelingensbedingung für die Zusammenarbeit mit den Eltern genannt.

Ähnlich wie bei der inner- und ausserschulischen Kooperation, spielen die **zwischenmenschlichen Prozesse** in der Zusammenarbeit mit den Eltern eine wichtige Rolle. In den meisten Tagesschulen wurde die Vertrauenskultur in der Zusammenarbeit als zentrale Gelingensbedingung genannt. Diese ist speziell im Umgang mit einer sehr heterogenen Elternschaften zentral. Zu dieser Vertrauenskultur gehören die Möglichkeit spontaner Absprachen, eine offene Informationspolitik und ein offenes Gesprächsklima. Im Weiteren sind für die Zusammenarbeit mit den Eltern Toleranz, Akzeptanz, Wertschätzung und Transparenz wichtig. Damit fühlen sich die Eltern wertgeschätzt. In mehr als der Hälfte der Tagesschulen wird der persönliche, positive Kontakt an festlichen Anlässen als wichtige Gelingensbedingung genannt. Dieser Kontakt senkt die Hemmschwelle bei Fragen in der Tagesschule nachzufragen oder sich für diese zu engagieren. Die Kommunikation zwischen den Lehrpersonen, dem weiteren pädagogisch tätigen Personal und den Eltern kann sowohl schriftlich als auch mündlich erfolgen. In einigen Tagesschulen erweisen sich an Informationstagen mündlich weitergegebene Informationen als zentral für die Zusammenarbeit mit Eltern aus eher bildungsfernem Umfeld. Im Weiteren ist das Engagement der Eltern eine wichtige Gelingensbedingung für die Zusammenarbeit. Dabei stellt sich allerdings das Problem, dass sich meistens eher bildungsnahe Eltern in Unterricht und/oder Tagesschulangeboten engagieren, während ein grösserer Teil der bildungsfernen Eltern sich eher zurückhalten.

### **Quantitative Ergebnisse der Gelingensbedingungen**

Wenn wir bei der Auswertung der Gelingensbedingungen die Häufigkeit der Nennungen der Gelingensbedingungen (quantitativ) betrachten, fällt auf, dass sich alle der theoretisch festgelegten Kategorien und Subkategorien in den untersuchten Tagesschulen als Gelingensbedingungen erweisen. Die Tabelle 5 stellt die Häufigkeiten der ohne Nachfragen genannten Gelingensbedingungen der Zusammenarbeit dar.

Tabelle 5: Gelingensbedingungen (Häufigkeiten)

HK	Subkategorie 1	Subkategorie 2	Subkategorie 3	GB* (100) + offen	GB* (100) alle	Total GB*	
Rahmenbedingungen	Klare Leitziele			17	26	65%	
	Weiterbildungen und Unterstützung			6	11	55%	
	Öffnung der Schule			6	8	75%	
	Gefässe und Gelegenheiten	Zusammenarbeit LPs			5	6	83%
		Schulteam	informell		41	46	89%
			formell		29	34	85%
			andere		4	7	57%
		Eltern	informell		16	24	67%
			formell		20	29	69%
			andere		3	7	43
		Ausserschulische	informell		16	22	73%
			formell		11	14	79%
			andere		1	1	100%
	Ressourcen	Ortsspezifische Ressourcen			15	22	68%
		Zeitliche		3	6	50%	
		Räumlich-materielle		20	37	54%	
		Finanzielle/personelle		12	24	50%	
Merkmale des Teams	Kooperationskompetenz			16	21	76%	
	Entlohnung			0	0	0	
	Zuständigkeiten			21	28	75%	
	Berufliche Nähe			11	20	55%	
	Professionalität			8	15	53%	
	Gruppendynamik			9	19	47%	
Zwischenmenschliche Prozesse	Sympathie und Antipathie			10	19	53%	
	Persönlicher Kontakt			32	47	68%	
	gemeinsame Kultur			33	42	79%	
	Offenheit			44	47	94%	
	Informationsaustausch und Kommunikation			61	78	78%	
	Interesse und Aufmerksamkeit			20	29	69%	
	Engagement			10	19	53%	
	Koordination und Leitung			30	44	68%	
Akzeptanz und Wertschätzung			33	66	50%		
<b>Total</b>				568	824		

\*GB = Gelingensbedingungen

Mehr als 40 Codings = **sehr häufig**      Zwischen 20 und 40 Codings = **häufig**

Zwischen 0 und 19 Codings = **weniger häufig**

Die zwei Subkategorien, die am Häufigsten genannt wurden, sind die Kategorie *Informationsaustausch und Kommunikation* und die *Offenheit* in den zwischenmenschlichen Prozessen (mehr als 40 Codings). In der Kategorie der Rahmenbedingungen wurden die *informellen Kooperationsgelegenheiten* zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal am häufigsten als Gelingensbedingung genannt. Insgesamt kann festgehalten werden, dass in der Hauptkategorie der **zwischenmenschlichen Prozesse** am meisten Gelingensbedingungen genannt wurden. Neben der Information und Offenheit wurden auch die gemeinsame Kultur, Akzeptanz und Wertschätzung, der persönliche Kontakt, Koordination und Leitung und Interesse und Aufmerksamkeit für die Kooperationsprozesse häufig als wichtige Gelingensbedingungen genannt. Im Vergleich dazu wurden bezüglich der **Rahmenbedingungen** nur die informellen Gefässe sehr häufig, die formellen Gefässe im Schulteam und positive räumlich-materielle Ressourcen häufig genannt. Schliesslich erweist sich bei den **Merkmalen der Gruppe** im Gesamtvergleich der Gelingensbedingungen die Klärung der Rollen und Zuständigkeiten als eine häufig genannte Kategorie (vgl. Tabelle 5). Dieser Vergleich der Häufigkeiten lässt die Vermutung zu, dass den zwischenmenschlichen Prozessen in der Zusammenarbeit die wichtigste Rolle zukommt.

Wenn wir die Gelingensbedingungen innerhalb der Hauptkategorien vergleichen, zeigt sich darüber hinaus, dass bei der innerschulischen und der ausserschulischen Zusammenarbeit die informellen

Gefässe häufiger als Gelingensbedingung genannt werden als die formellen. Bei der Zusammenarbeit mit den Eltern ist dies gerade umgekehrt, was darauf zurückzuführen sein könnte, dass die Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen durch Elterngespräche und Elternrat bereits stark institutionalisiert ist. Überdies wird der ausserunterrichtliche Teil von den Eltern vielleicht als weniger wichtig erachtet. Informelle, spontane Tür-und-Angel-Gespräche werden jedoch für den Austausch mit den Mitarbeitenden der Tagesschulangebote rege genutzt. Ansonsten zeichnen sich bei den Rahmenbedingungen der inner- und ausserschulischen Kooperationen die Kategorien *klare Leitlinien* und „räumliche Nähe“ – ähnlich wie in der qualitativen Auswertung – als wichtige Gelingensbedingungen ab. Auch bei den Merkmalen des Teams und den zwischenmenschlichen Prozessen sind die Ergebnisse der quantitativen Analyse mit den Ergebnissen der qualitativen Falldarstellungen vergleichbar (vgl. Tabelle 5).

Die zweite Spalte der Tabelle 5 zeigt Gelingensbedingungen, die auf konkrete Nachfragen hin von den Akteuren als wichtig genannt wurden. Im Vergleich mit den offen genannten Gelingensbedingungen wird lediglich ein quantitativer Unterschied sichtbar, das Gewicht der unterschiedlichen Subkategorien verändert sich jedoch nicht wesentlich. Das heisst, auch durch konkretes Nachfragen bestimmter Gelingensbedingungen werden die zwischenmenschlichen Prozesse noch am häufigsten genannt.

## 6.2 Gesamtauswertung nach verschiedenen Kooperationstypen

Ziel des vorliegenden Berichts ist es, verschiedene Formen von Kooperationen in Schweizer Tagesschulen aufzuzeigen und Gelingensbedingungen für die Umsetzung von guten und effizienten Kooperationspraktiken zu formulieren. Das vorangegangene Kapitel 6.1 sowie der rezipierte Forschungsstand (Kapitel 2) haben gezeigt, dass trotz einiger Gemeinsamkeiten auch grosse Disparitäten zwischen den Kooperationspraktiken der verschiedenen Tagesschulen bestehen. Deshalb scheint es sinnvoll, anhand der zehn Tagesschulen möglichst konsistente Kooperationstypen zu bilden und die Gelingensbedingungen zwischen diesen unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit miteinander zu vergleichen.

### 6.2.1 Die Bildung von Kooperationstypen

Die Bildung von Typologien ist eine anerkannte Methode der qualitativen Sozialforschung, um die verschiedenen Fälle miteinander vergleichen, aber auch gegeneinander abgrenzen zu können und einen Überblick über das Datenmaterial zu verschaffen (Kelle & Kluge 2010; Bohnsack 2005; Kelle 2005). Ziel dieses Interpretationsverfahren ist es, dass „(möglichst) ähnliche Fälle zu Gruppen zusammengefasst und von (möglichst) differenten Fällen getrennt werden können“ (interne Homogenität, externe Heterogenität; Kelle & Kluge 1999, p. 75; 78). Die unterschiedlichen Typen werden datenbasiert konstruiert und gründen auf einer Kombination von möglichst ähnlichen Ausprägungen in verschiedenen Merkmalen, Kategorien und Subkategorien. Für die Bildung der Kooperationstypen wird aufgrund der Analyse der Einzelfälle und der Gesamtauswertung Folgendes festgehalten:

- Die Tagesschulen unterscheiden sich in ihrer innerschulischen und ausserschulischen Kooperationspraxis.
- Die Akteure nennen zahlreiche strukturelle, konzeptionelle und situationale Gelingensbedingungen für die Zusammenarbeit.

Basierend auf diesen zwei Feststellungen wird die These formuliert, dass Tagesschulen, die über *ähnliche* Kooperationspraktiken verfügen, sich auch in den Gelingensbedingungen für die Entwicklung dieser Zusammenarbeit ähnlich sind.

Als zweite Vergleichsdimension kann aufgrund des empirischen Forschungsstandes und der dargestellten Fälle angenommen werden, dass sich die Kooperationspraxis in den Tagesschulen auch hinsichtlich struktureller Merkmale der Tagesschulen wie der Heterogenität der Schülerschaft, unterscheidet. Bei der Bildung der Kooperationstypen wurden deshalb die folgenden Vergleichsdimensionen und Kategorien berücksichtigt:

Vergleichsdimension		Kategorie	Begriffe/Ausprägungen
<b>Kooperationspraxis</b>		Gelebte Kooperation	Innerschulisch
			Ausserschulisch
		Kooperationsgefässe	Innerschulisch
			Ausserschulisch
<b>Strukturelle Merkmale</b>	Heterogenität der Schülerschaft	Anzahl Schülerinnen und Schüler nicht-deutscher Muttersprache des Quartiers/der Gemeinde (Einschätzung der Interviewenden)	Wenig heterogen
			Eher heterogen
			Sehr heterogen
Schulform			Additive, offene Tagesschule
			Gebundene Tagesschule

Abbildung 35: Bildung der Kooperationstypen

Die Aussagen zur Kooperationspraxis stammen aus den Interviews mit den Leitungspersonen sowie aus den Gruppendiskussionen. In der Kategorie *gelebte Kooperation* werden Aussagen codiert, die beschreiben, wie die Zusammenarbeit in den einzelnen Tagesschulen im Alltag gelebt und organisiert wird<sup>16</sup>. Ausserdem gehören zur Kategorie *Kooperationspraxis* auch die genutzten *Kooperationsgefässe*. Diese wurden in die Subkategorien *formell*, *informell* und *andere* unterteilt<sup>17</sup>. Die zweite Vergleichsdimension *Heterogenität der Schülerschaft* wird anhand der Angaben der Leitungspersonen im Strukturfragebogen gebildet. Ausschlaggebend ist die Anzahl Schülerinnen und Schüler nicht-deutscher Muttersprache des Quartiers/ der Gemeinde. Da diese Angaben auf Schätzungen beruhen und durch verschiedene Einflüsse verzerrt werden könnten (z.B. der Zusammenschluss verschiedener Schulstandorte, ungenaue Angaben), werden zusätzlich die Einschätzungen der Interviewenden hinzugezogen. Zudem wird zwischen additiver, offener und gebundener Tagesschule unterschieden (Schulform).

Diese Vergleichsdimensionen basieren sowohl auf dem theoriegestützten Kategoriensystem (induktiv) als auch auf den im Kapitel 5 beschriebenen Einzelfällen (deduktiv). Die im Folgenden gebildeten Typen sind aufgrund der spärlichen Forschungslage zur Kooperation in Schweizer Tagesschulen als **Prototypen von Tagesschulen mit guter Kooperationspraxis** zu verstehen. Da mögliche andere Kooperationspraktiken bzw. -formen nicht ausgeschlossen werden können und die Kooperationstypen nicht normativ bewertet werden sollen, sind diese Typen nicht als Idealtypen zu verstehen.

### **Kooperationstyp 1**

Zum ersten Kooperationstyp gehören Tagesschulen, die sich hauptsächlich durch eine ausgeprägte innerschulische Kooperation auszeichnen. In diesen Schulen findet das Tagesschulangebot auf dem Schulareal statt und die Leitung der Tagesschulangebote (TSL) ist organisatorisch der Leitung der Tagesschule (SL) unterstellt. Das Tagesschulangebot wird von der Schulbehörde getragen und ist somit ein fester Teil und ein Angebot der Primarschule. Die Tagesschule versteht sich als eine Einheit aus Unterricht und Angebot. Das Schulteam setzt sich sowohl aus Lehrpersonen als auch aus Mitarbeitenden in den Tagesschulangeboten zusammen. In diesen Tagesschulen findet Austausch auf der Ebene der Leitungspersonen und auf der Ebene der Mitarbeitenden zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal statt. Dabei werden informelle wie auch formelle Gefässe zum Austausch genutzt. Da sich das Tagesschulangebot auf dem Schulareal befindet, entsteht ein regelmässiger informeller Kontakt und die Mitarbeitenden der Tagesschulangebote werden meistens

<sup>16</sup> Die Kategorie *gelebten Kooperation* wurde im Kategoriensystem wie folgt definiert: „*Informationen zum Angebot, Entstehung der Kooperation, Struktur der Kooperationspraxis, Aussagen zur Kooperationspraxis, Informationen zur Funktion einzelner Akteure (Finanzierung/Trägerschaft etc.)*“ (vgl. Tabelle 3 im Anhang).

<sup>17</sup> *Informell*: Bei Bedarf bzw. unregelmässig stattfindende Gespräche, Treffen, Anlässe, Tür-Angel-Gespräche.

*Formell*: Regelmässig stattfindende, strukturierte, geleitete Sitzungen, Kommissionen, Räte und Foren.

*Andere*: z.B. Intranet, Austauschplattformen, Pendelhefte.

auch in schulische Anlässe und Projekte mit einbezogen. Ausserdem arbeiten Lehrpersonen oft in einer Doppelfunktion auch im Tagesschulangebot mit wie zum Beispiel am Mittagstisch oder in der Hausaufgabenbetreuung.

In Tagesschulen, die dem Kooperationstyp 1 entsprechen, findet kaum Austausch mit ausserschulischen Akteuren statt. Wenn Kooperationen stattfinden, beschränken sich diese auf den Austausch mit schulunterstützenden Akteuren wie beispielsweise der Schulsozialarbeit.

Der Kooperationstyp 1 wird ausserdem nach Schulform in einen Typ 1a und 1b unterschieden. Tagesschulen, die dem Kooperationstyp 1a zugewiesen werden, verfügen über ein additives, freiwilliges Tagesschulangebot. In Schulen, die zum Kooperationstyp 1b gehören, sind Unterricht und Betreuung im Schulalltag rhythmisiert und eine Teilnahme während der gesamten Woche ist für die Schülerinnen und Schüler obligatorisch. Bezüglich der Kooperationspraxis sind sich jedoch diese beiden Typen sehr ähnlich. Dadurch, dass in gebundenen Tagesschulen (1b) oft ein pädagogisches Konzept zur Verknüpfung von Unterricht und ausserunterrichtlichem Angebot besteht, wurden diese getrennt von den additiven Tagesschulen (1a) erfasst.

Zudem ist die Schülerschaft in Tagesschulen des Kooperationstyps 1 nur wenig heterogen und die Schulen befinden sich eher in Quartieren oder Gemeinden mit wenigen Kindern mit einem Migrationshintergrund.

### ***Kooperationstyp 2***

Dem Kooperationstyp 2 werden Tagesschulen zugeordnet, deren Tagesschulangebot nicht von der Schulbehörde, sondern von einem Verein, einer Stiftung oder einem anderen Departement der Gemeinde getragen wird. Durch die schulexterne Leitung der Tagesschulangebote können diese auch ausserhalb des Schulhauses oder des Schulareals in Räumen der Trägerschaft stattfinden. Oft wird deshalb die Zusammenarbeit zwischen der Schule und dem ausserunterrichtlichen Angebot durch Leistungsverträge oder Vereinbarungen geregelt. In Tagesschulen dieses Kooperationstyps findet ein Austausch zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal sowie zwischen den Leitungspersonen statt. Diese können sowohl in institutionalisierter als auch häufig in informeller Form stattfinden. In diesen Tagesschulen übernehmen die Lehrpersonen selten Aufgaben im Team der ausserunterrichtlichen Angebote, da diese von einer anderen Trägerschaft finanziert werden.

Tagesschulen des Kooperationstyps 2 können über Zusammenarbeitsformen mit ausserschulischen Akteuren verfügen. Oft sind dies jedoch eher schulunterstützende Angebote wie zum Beispiel die Schulsozialarbeit oder schulexterne Mittagstische. Die Kooperation mit diesen Akteuren findet meist nur informell statt.

Tagesschulen dieses Kooperationstyps haben eine eher heterogene Schülerschaft und sind ausschliesslich additiv organisiert.

### ***Kooperationstyp 3***

Tagesschulen, die dem dritten Kooperationstyp angehören verfügen über eine rege innerschulische wie auch ausserschulische Kooperationspraxis. Die Tagesschulangebote können sowohl von der Schulbehörde (vgl. Typ1) als auch von ausserschulischen Vereinen oder anderen Behörden (vgl. Typ 2) getragen werden. Sie finden auf dem Schulareal oder ausserhalb des Schulareals statt. In Tagesschulen dieses Kooperationstyps sind der Unterricht und das Angebot miteinander verknüpft. Es werden informelle und formelle Gefässe zum Austausch zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal sowie zwischen den Leitungspersonen genutzt.

Tagesschulen dieses Kooperationstyps zeichnen sich ausserdem durch eine starke Sozialraumorientierung aus. Das heisst, die Leitungspersonen versuchen die Tagesschule im Quartier zu vernetzen und nach Möglichkeit mit Akteuren des Quartiers zusammenzuarbeiten. Die ausserschulischen Angebote können schulunterstützend wirken (externe Mittagstische, Schulsozialarbeit, externe Hausaufgabenhilfe), aber auch den Freizeitbereich abdecken (sportliche Angebote, Jugendtreffs, Quartiertreffs etc.).

Tabelle 6: Zusammenfassende Übersicht über die Kooperationstypen

	Typ 1a	Typ 1b	Typ 2	Typ 3
<b>Kooperationspraxis</b>				
<b>Gelebte Kooperation</b>	Unterricht und das Tagesschulangebot werden von der Schulbehörde getragen und verstehen sich als eine (organisatorische) Einheit. Es findet ein (reger) Austausch zwischen den beiden Bereichen statt. Das Tagesschulangebot befindet sich auf dem Schulareal, ist in die Tagesschule integriert.	Wie Typ 1a	Unterricht und Tagesschulangebot werden von unterschiedlichen Trägerschaften geführt (z.B. Gemeindebehörde/Verein/Stiftung). Ein Kooperations- bzw. Leistungsvertrag regelt die Zusammenarbeit zwischen den beiden Bereichen. Das Tagesschulangebot kann sich auch auf dem Schulareal befinden, kann aber teilweise auch ausserhalb des Schulareals geführt werden.	Unterricht und Angebot können entweder von der Schulbehörde oder unterschiedlichen Trägerschaften getragen werden. Es findet ein (reger) Austausch zwischen den beiden Bereichen statt. Die Tagesschule ist sozialraumorientiert und kooperiert mit verschiedenen ausserschulischen Akteuren. Diese Angebote sind sowohl schulunterstützend als auch freizeitorientiert.
<b>Kooperationsgefässe</b>  Es bestehen verschiedene formelle oder informelle Kooperationsgefässe.	zwischen: - der SL und der TSL - den LPs und dem wptP	Wie Typ 1a	zwischen: - der SL und der TSL - den LPs und dem wptP  - informelle Kooperationsgefässe mit ausserschulischen Akteuren	zwischen: - der SL und der TSL - den LPs und dem wptP - der SL/TSL und ausserschulischen Anbietern bzw. Akteuren - den LPs, dem wptP und ausserschulischen Anbietern bzw. Akteuren - möglicherweise Gesamtkonferenz
<b>Strukturelle Merkmale</b>				
Heterogenität der Schülerschaft	die Schülerschaft ist eher homogen	die Schülerschaft ist eher homogen	Die Schülerschaft ist eher heterogen.	Die Schülerschaft ist sehr heterogen.
Schulform	additive Tagesschule	gebundene Tagesschule	additive Tagesschule	additive Tagesschule
<b>Tagesschulen</b>	A/C/G	J	I/F	B/D/E/H



In Tagesschulen des Kooperationstyps 3 gibt es verschiedenste Kooperationsgefässe und – Gelegenheiten wie zum Beispiel informelle und formelle Gefässe zum Austausch zwischen ausser-schulischen Anbietern bzw. Akteuren, Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal. Möglich sind auch Gesamtschulkonferenzen oder Netzwerke, an denen die ausser-schulischen Akteure auch beteiligt sind. Ausserdem gibt es in diesen sozialraumorientierten Tagesschulen oft auch informelle Schnittstellen und festliche Anlässe, an denen alle Anbieter der Gemeinde oder des Quartiers teilnehmen können.

Sozialraumorientierte Tagesschulen des Kooperationstyps 3 haben oft eine sehr heterogene Schülerschaft und befinden sich in Quartieren mit erhöhten sozialen Bedarfsstrukturen. Diese Tagesschulen sind additiv organisiert und bieten ein bedarfsorientiertes Angebot.

Die folgende Tabelle 6 fasst die Kooperationstypen noch einmal zusammen und zeigt, welche Tagesschulen aus der Stichprobe den Typen zugeordnet werden können.

## 6.2.2 Gelingensbedingungen in den drei Kooperationstypen

Für die folgende Analyse wurden die drei Kooperationstypen hinsichtlich ihrer Gelingensbedingungen verglichen. Ausgehend von der These (vgl. Kapitel 6.2.1) wird erwartet, dass die Gelingensbedingungen sich innerhalb eines Kooperationstyps möglichst ähnlich und zwischen den Kooperationstypen möglichst unterschiedlich sind.

### **Kooperationstyp 1a**

Der Kooperationstyp 1a zeichnet sich vor allem durch seine **inerschulische Zusammenarbeit** aus. Dabei werden in den drei Tagesschulen (A/C/G) klare Leitlinien zwar als wichtig bezeichnet, diese sollen jedoch eher allgemein in Form eines Leitbildes gehalten sein und genügend Spielraum für die individuelle Zusammenarbeit lassen. Die in diesen Tagesschulen eher implizit und grob gehaltenen **Leitlinien** sollen hauptsächlich als Orientierungspapier für neue Mitarbeitende gelten. Wichtig für eine gute Kooperation ist in den drei Tagesschulen der formelle, regelmässige Austausch zwischen den Leitungspersonen. Den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal ist es eher wichtig, sich insbesondere bei Bedarf und hauptsächlich in schwierigen Situationen verstärkt miteinander austauschen zu können. Regelmässige Sitzungen zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal gibt es in keiner der drei Tagesschulen und sollen auch in Zukunft nicht unbedingt institutionalisiert werden. Eine wichtige Schnittstelle ist ausserdem, dass sich die Mitarbeitenden der Tagesschulangebote in allen drei Tagesschulen an gemeinsamen Projekten beteiligen sowie bei Festen oder Lagern der Schule mithelfen können. Dabei wird vor allem auch die Küche der Tagesschulangebote rege genutzt.

Bezüglich der **ortsspezifischen Ressourcen** fühlen sich die Tagesschulen von der Gemeinde gut unterstützt und befinden sich eher in Gemeinden oder Quartieren mit weniger sozialen Problemen. Eine weitere wichtige Gelingensbedingung in den drei Tagesschulen ist die gute räumliche Ausstattung und die örtliche Nähe zu den schulischen Räumlichkeiten. Dabei wird in allen drei Tagesschulen die „optimale Infrastruktur“ (1MT\_320) gerühmt. Zudem es besteht finanzieller Spielraum, um verschiedene Räume auszubauen (Aufgabenzimmer, Esszimmer etc.).

In den Tagesschulen des 1. Kooperationstyps werden die **Zuständigkeiten** zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal hauptsächlich bezüglich der Hausaufgaben geregelt: „*Man braucht von mir aus gesehen vermehrt eine Rollenklärung. Was ist die Rolle von Aufgabenhelferinnen? Und was ist die Rolle von den Lehrpersonen? Sie haben nicht die gleiche Rolle. [...] Das ist wahrscheinlich auch wichtig für die Kooperation, dass jeder seine Position vertritt, aber sich auch bewusst ist, welche Rolle man in der Schule hat*“ (SL 321). In den Tagesschulen mit dem ersten Kooperationstyp ist es für den regelmässigen Austausch wichtig, dass die Lehrpersonen auch Funktionen in den Tagesschulangeboten übernehmen wie zum Beispiel die Mitarbeit am Mittagstisch oder in den Nachmittagsangeboten. Dabei entstehen wichtige Kontakte und die Lehrpersonen lernen die Kinder von einer neuen Seite kennen.

In der Zusammenarbeit zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal wird der **persönliche Kontakt** in den drei Tagesschulen stark betont: „*Mir fällt es leicht, weil ich die Lehrpersonen kenne und alle Kinder kenne, dass ich immer schnell nachfragen kann*“ (2MB\_IS\_210). Ausserdem verstehen sich die drei Tagesschulen als Einheit von Unterricht und ausserunterrichtlichem Angebot und haben eine **gemeinsame Kultur** entwickelt: „*Wir treten ja gegen aussen als Team auf, als Einheit, als Schule. Und da ist die Schule und die Tagesschule darin integriert*“ (1LP\_IS\_210). Auch die **Offenheit** der Lehrpersonen und des weiteren pädagogisch tätigen Personals wird betont. Offenheit bezüglich spontaner Absprachen und Zusammenarbeitsformen. Auch beim Informationsfluss und der Kommunikation stehen die unkomplizierten, spontanen Absprachen im Vordergrund. Dabei erachten es Lehrpersonen und die Mitarbeitenden des TS-Angebots als wichtig, dass Informationen automatisch ausgetauscht und weitergeleitet werden, die den pädagogischen Alltag betreffen (z.B. Abwesenheiten oder Schwierigkeiten einzelner Kinder). Die Koordination und Leitung der Zusammenarbeit wird in den drei Tagesschulen von der TSL und SL übernommen, was als sehr positiv eingeschätzt wird. Eine letzte Gelingensbedingung, die sich bei den Tagesschulen mit Kooperationsstyp 1a als wichtig erweist, ist die Akzeptanz und Wertschätzung. Die Zusammenarbeit findet auf der Basis von „Goodwill“ und Vertrauen statt und baut darauf auf.

### **Kooperationstyp 1b**

Die Tagesschule J, die dem Kooperationstyp 1b zugewiesen werden kann, unterscheidet sich in der Kooperationspraxis nur wenig von den Tagesschulen aus Ttyp 1a. Dadurch, dass es nur eine Schulleitung der Tagesschule (SL), gibt kann auf dieser Ebene kein Kontakt stattfinden. Ausserdem ist die Kooperation und **Verknüpfung** zwischen Unterricht und Angebot stärker vorhanden und wird auch im **Tagesschulkonzept** festgehalten. Diese sollen aber wiederum nicht zu eng formuliert sein: „*Es gibt Leitlinien, an denen man sich orientieren sollte, wobei das Zusammenspiel von diesen Leitlinien und Freiraum – das finde ich etwas ganz wichtiges, das ist eine ganz heikle Gratwanderung*“ (SL/TSL 513).

Die **Rahmenbedingungen** scheinen für eine Zusammenarbeit in der Tagesschule J ideal zu sein. Aufgrund dessen, dass die Lehrpersonen auch die Nachmittagsangebote und den Mittagstisch leiten und gemeinsam für eine Klasse verantwortlich sind, entstehen verschiedenste **informelle Kooperationsformen**: „*Ich habe mit jetzt auch überlegt, dass sich bei uns die Zusammenarbeit mehr lohnt, als wenn man nur seine Klasse für sich alleine hat*“ (6L\_IS\_510). Spontaner Kontakt wie Tür-und-Angel-Gespräche sind den Lehrpersonen dabei wichtiger als die gemeinsamen Sitzungen. Trotzdem betont die SL/TSL, dass  **feste Gefässe** für die Zusammenarbeit vorhanden sein sollten. Ausserdem sind sowohl genügend zeitliche als auch gute räumlich-materielle Bedingungen in der Tagesschule J vorhanden: „*Das ist für uns einfach, über unsere Klasse zu kommunizieren oder sogar in unserem Rahmen über die gesamte Schule. Wir sind ja immer da*“ (1LP\_IS\_510). Dabei haben auch die guten finanziellen oder personellen Ressourcen einen grossen Einfluss, weil die Lehrpersonen für ihre Tätigkeiten im Bereich der Betreuungsangebote auch entlohnt werden.

Die **Kooperationskompetenz und die persönliche, positive Einstellung** zur Zusammenarbeit aller Mitarbeitenden werden an der Tagesschule J als wichtig erachtet. Dies zeigt sich beispielsweise, wenn neue Mitarbeitende für die Tagesschule gesucht werden. Bei diesen wird vorausgesetzt, dass sie zumindest ein Interesse an der Zusammenarbeit mitbringen. Ausserdem wird die Auswahl im Hinblick auf die Gruppendynamik getroffen: „*Ein Gelingensfaktor ist immer auch die „Chemie“* (SL/TSL 513) und die Zusammensetzung des Teams.

Bezüglich der zwischenmenschlichen Bedingungen werden in der Tagesschule J hauptsächlich **Persönlichkeitseigenschaften** und Werte wie Offenheit, Respekt und Akzeptanz betont: „*Gelingensbedingungen – ich denke mir immer auch im Betrieb – muss man eine Vertrauenskultur haben, damit es funktioniert. Es braucht viel Offenheit, braucht viel Respekt für einander. Ja, man kann ganz viel aufzählen, wobei es sind sehr viele menschliche Werte, die da zusammenspielen, die zusammen die Gelingensbedingungen darstellen*“ (SL/TSL 513). Ausserdem besteht in der Tagesschule J auch eine gemeinsame Kultur, die Lehrpersonen sind sehr engagiert und identifizieren sich auch stark mit der gebundenen Tagesschule.

### **Kooperationstyp 2**

In den beiden Tagesschulen, die dem Kooperationstyp 2 entsprechen, werden hauptsächlich **formelle Gefässe** zum Austausch zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal betont. In der Tagesschule F wurde die Zusammenarbeit durch die Einführung von Hausaufgabentreff-Coaches institutionalisiert. Diese Lehrpersonen sind zuständig für den Austausch mit den Leitungen der Hausaufgabentreffs. Auch in der Tagesschule I werden die Vertretung der Lehrpersonen im Tagesschulvorstand sowie die Information der Mitarbeitenden der Tagesschulangebote über den Lehrerkonvent als zentrale formelle Gefässe genannt: *„Ich finde es wichtig, dass wir die regelmässigen Sitzungen haben, die uns alle auf den neusten Stand bringt und wo wir uns austauschen können. Das ist ein Gefäss, das ich sehr schätze, dass wir auch den Platz haben, Probleme einzubringen und miteinander zu diskutieren“* (1LP/HV\_IS\_310).

Im Hinblick auf die eher geringe Zusammenarbeit mit den **ausserschulischen Akteuren** (F = Jugendarbeit; I = Ergotherapie, Amtsvormundschaft) sind **informelle Gefässe** zum spontanen Austausch gefragt. Es gibt aber auch einige institutionalisierte, traditionelle Gefässe. Ausserdem verfügen die beiden Tagesschulen über verschiedenste Instrumente, mit denen auch schriftlich kommuniziert werden kann wie beispielsweise ein **„Fächlisystem“**. Die räumliche Nähe wird auch in diesen beiden Tagesschulen als wichtig erachtet. In den Schulen, in denen die Angebote nicht im selben Schulhaus stattfinden, wird die örtliche Distanz beklagt.

Bei den Merkmalen des Teams ist es in den beiden Tagesschulen F und I zentral, dass die **Zuständigkeiten** klar verteilt sind und die Lehrpersonen zum Beispiel wissen, welche Kinder die Tagesschulangebote besuchen. Da das Tagesschulangebot jeweils von einem ausserschulischen Träger geführt wird, ist hier mehr Kommunikation notwendig: *„Ja also, ich glaube die Kunst ist, dass man sich in den unterschiedlichen Rollen, Berufsrollen, die man hat sich auch verständlich machen kann. Also ich weiss, was der Auftrag der Tagesschule ist und was der Auftrag der Schule ist und ich weiss, wo es Überschneidungen gibt [...]“* (1SSA\_410). Auch im Weiteren wird die **professionelle Haltung** der verschiedenen Akteure in beiden Tagesschulen betont. So kann man sich Tipps und Anregungen bei den verschiedenen inner- und ausserschulischen Mitarbeitenden holen: *„Wir sind als Fachpersonen willkommen, die auch noch eine andere Sicht hineinbringen“* (1SK\_AS\_310).

Bei den **zwischenmenschlichen Prozessen** steht in beiden Tagesschulen der **persönliche Kontakt** im Vordergrund. Dieser soll nach Möglichkeit nicht nur bei Schwierigkeiten gesucht werden: *„Ich finde dies einen wichtigen Punkt, dass wir eben auch positive, präventive, vorgeifende Kontakte haben und so einander schon kennen“* (2LP\_IS\_410). Auch in der Tagesschule F wird versucht, diese Kontakte zu institutionalisieren: Man tauscht sich nicht nur bei Schwierigkeiten aus.

Ausserdem ist den Mitarbeitenden der beiden Tagesschulen auch die **gemeinsame Kultur** wichtig. Das heisst, die Mitarbeitenden des Tagesschulangebots treten zusammen mit der Schule als eine Einheit auf. Der Schulsozialarbeiter der Tagesschule I als auch die TSL der Tagesschule F nennen die Haltung als wichtige Gelingensbedingung, dass das Tagesschulangebot Teil der Schule ist. Der **Informationsaustausch** wird ausserdem als gegenseitige Unterstützung wahrgenommen. Zum Beispiel sind die Lehrpersonen, die in der Tagesschule F als Coachs der Hausaufgabentreffs fungieren, eine professionelle Unterstützung für die Mitarbeitenden der Hausaufgabentreffs und versorgen diese auch mit den notwendigen Materialien. Auch in der Tagesschule I beschreibt eine Lehrperson, dass die gemeinsamen Sitzungen mit den Mitarbeitenden der Tagesschule und den schulunterstützenden Diensten für sie eher eine **Entlastung** als eine Belastung waren, da auch Aufgaben delegiert werden konnten. Im Weiteren werden auch in beiden Tagesschulen das **persönliche Interesse** an der Zusammenarbeit und die Aufmerksamkeit der verschiedenen Akteure als wichtige Gelingensbedingung genannt.

Als relevant wird zudem ein **„institutionalisiertes Bindeglied“** zwischen dem Unterricht und den ausserschulischen Angeboten erachtet. Diese Funktion haben in den beiden Tagesschulen nicht nur die TSL und SL, sondern auch noch weitere Personen. In der Tagesschule I übernimmt die Schulsozialarbeit diese Funktion, währenddessen in der Tagesschule F die HT-Coachs

dafür auch bezahlt werden, dass sie einen regelmässigen Kontakt zu den Mitarbeitenden der Hausaufgabentreffs herstellen.

### **Kooperationstyp 3**

In allen vier Tagesschulen (B/D/E/H), die dem Kooperationstyp 3 zugeordnet werden konnten, wird die Verfügbarkeit von gemeinsamen **internen und/oder externen Veranstaltungen und/oder Weiterbildungen** als wichtige Gelingensbedingung für die Zusammenarbeit verstanden. An diesen gemeinsamen Anlässen waren jedoch meistens nur die Lehrpersonen und das weitere pädagogisch tätige Personal beteiligt. Zweitens ist die **Öffnung der Schule und die Vernetzung im sozialen Umfeld** in allen vier Tagesschulen eine zentrale Gelingensbedingung für den Ausbau der inner- und ausserschulischen Kooperation. Alle vier Tagesschulen befinden sich in eher städtischen Quartieren mit einem hohen Anteil an Schülerinnen und Schülern mit eher niedrigem sozio-ökonomischen Status und/oder Migrationshintergrund. Zusammenarbeit mit inner- und ausserschulischen Akteuren ist für diese Schulen notwendig. Nur so können sie den Schülerinnen und Schülern, die einer Risikogruppe unseres Schulsystems angehören, ein breites Angebot an schulischen, schulunterstützenden und freizeitorientierten Angeboten ermöglichen: *„Ich denke, der Hauptgrund sind natürlich unsere Kinder hier im Quartier, die wir einfach - ich sage mal böse ausgedrückt - entweder nicht auf der Strasse sehen, weil sie vor dem Fernseher sitzen, oder die wir unbetreut auf der Strasse sehen und wo wir denken, die kann man sinnvoller fördern diese Kinder. [...] Und deshalb ist es im Interesse der Schule, dass man auch etwas anbietet. Also einerseits, um den Kinder etwas sinnvolles, etwas kontrolliertes anzubieten, andererseits kommt das dann wieder der Schule zu Gute, wenn sie bessere Leistungen erbringen. Ich denke, es hängt sicher auch mit unserer Offenheit zusammen“ (SL 121).*

Die **innerschulische Kooperation** gestaltet sich in diesen vier Tagesschulen ähnlich wie in den Tagesschulen des Kooperationstyps 1. Dabei ist den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal vor allem die **spontane und bedarfsorientierte Zusammenarbeit** wichtig: *„Und wir haben die Möglichkeit jederzeit auch Kontakt zu haben mit den Lehrpersonen. Wir sind auch Teil dann, was wir als sehr positiv empfinden, von Weiterbildungsangeboten oder so. Wo wir dann auch teilhaben können“ (1LP/FH\_IS\_120).* In den Tagesschulen des Kooperationstyps 3 nimmt das weitere pädagogisch tätige Personal oft auch an **schwierigen Elterngesprächen** teil. Diese Zusammenarbeitsform ist in den vier Tagesschulen stark individualisiert und soll den Kindern zu Gute kommen: *„Ich glaube auch, das Positive ist, nicht nur wenn es Probleme gibt oder irgendetwas zu besprechen ist bezüglich der Kinder, sondern auch dass Lehrer oder Heilpädagogen bei uns schon in der Tagesschule zum Mittagessen kamen. Weil wir jetzt auch gerade neue Räumlichkeiten haben und um einfach einen Eindruck zu gewinnen, die Kinder vielleicht ausserschulisch kennenzulernen und wir auch Möglichkeiten haben, die Personen kennenzulernen“ (1GL\_IS/ST\_120).* Die **Zusammenarbeit zwischen den SL und TSL** (ausser Tagesschule E, SL ist gleichzeitig auch TSL) ist in den vier Tagesschulen stärker institutionalisiert und die Leitungspersonen treffen sich zu regelmässigen Sitzungen.

In der Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen **ausserschulischen Akteuren** ist es wichtig, diese an Schulanlässen und Festen teilhaben zu lassen und sie dazu einzuladen. Ansonsten besteht mit den ausserschulischen Anbietern bzw. Akteuren häufig **informeller Kontakt**. Oft fungieren auch die Leitungspersonen, vor allem die SLs, als Koordinationspersonen dieser ausserschulischen Angebote: *„Und ich denke einfach auch bei solchen Angeboten, die ausserhalb der Schule sind, aber für die Kinder sind, ist es vor allem in diesem Quartier wichtig, dass es über die Schule läuft. Dass WIR die Anmeldungen weitergeben, WIR bei den Kindern auch erklären, worum es geht, weil die Eltern NUR mit den Briefen überfordert sind“ (1LP/AQ\_IS\_120).* In den Tagesschulen des Kooperationstyps 3 gibt es meistens eine Art **Gesamtkonferenz** oder ein Netzwerk, bei der/dem sich zumindest die SL, die TSL und die Leitung(en) des ausserschulischen Angebots treffen und austauschen können.

In den stark sozialraumorientierten Tagesschulen werden die örtlichen **Voraussetzungen im Quartier** und die **räumliche Nähe** auch zu den ausserschulischen Anbietern bzw. Akteuren als wichtig für die Kooperation genannt: *„Auch die Offenheit von den Räumlichkeiten her, also dass wir auch einmal den Werkraum oder die Turnhalle benützen dürfen, das sind auch Berührungspunkte, die man nicht... Also*

*ich merke das immer wieder. Ich bin dann näher dran, weil ich auch die Räumlichkeiten benutze, weil ich beim Schulhausfest dabei, also man fühlt sich dann schon als Teil auch davon und sieht sich auch. Wenn ich dann ganz weg bin, dann ist auch die Chance kleiner, dass ich dann jemanden treffe, ja.“ (1SP\_IS/ST\_120). Genügend finanzielle Ressourcen sind in den vier Tagesschulen vorhanden, weil alle Schulen vom Quartier oder der Stadt grosszügig unterstützt werden oder sich Vereine stark engagieren.*

In allen vier Tagesschulen wird auch die **Kooperationskompetenz** als zentrale Bedingung für die Zusammenarbeit genannt. Hauptsächlich müssen die Leitungspersonen, aber auch die weiteren Mitarbeitenden bereit dazu sein, sich auszutauschen. Im Weiteren wird die **berufliche Nähe** in den Tagesschulen als wichtiger Faktor für die Zusammenarbeit genannt. Dies ist vor allem auch in der Zusammenarbeit mit den ausserschulischen Akteuren von Vorteil: *„Also ich bin ursprünglich auch Lehrerin. Also ich glaube schon, dass es mir deswegen ein grösseres Anliegen ist, eben eine gute Zusammenarbeit mit der Schule und dem jetzigen Beruf, den ich lerne, ist soziokulturelle Animation, auch ein Teil der Sozialen Arbeit“ (1QA\_AS\_120). Schliesslich wird auch in allen Tagesschulen betont, dass eine **positive Gruppendynamik** für eine gute Kooperationspraxis wichtig ist.*

Bezüglich der **zwischenmenschlichen Prozesse** scheint in den Tagesschulen mit Kooperationstyp 3 auch die **Sympathie** eine Rolle zu spielen: *„Es lässt sich ganz einfach besser zusammenarbeiten, wenn man sich auch sympathisch ist. Alles ist einfacher als mit jemandem irgendein Projekt aufzugleisen, wo man irgendwie dauernd Mühe hat, [...]“ (1LP/AQ\_IS\_120). Der **persönliche Kontakt** zu den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal und auch umgekehrt ist für die ausserschulischen Anbieter zentral, damit neue Kooperationen entstehen können: *„Man kennt einander und das macht extrem viel aus. Und nachher mit ganz vielen flankierenden Sachen die hier laufen – Quartieranlässe und Zeugs und Sachen – das sind so Anlässe, wo man sich kennen lernt, oder. [...] Und wenn ein Problem ist, dann gehst du halt hin und sprichst es an, [...]“ (1JA\_AS\_22).**

Ausserdem werden in den vier Tagesschulen der **Nutzen** der Zusammenarbeit und die mögliche **Entlastung** durch die Kooperation mit ausserschulischen Anbietern bzw. Akteuren stark betont: *„Und dann denke ich auch, das gemeinsame Ziel ist ja eigentlich für die Kinder etwas Sinnvolles zu bieten, sei das jetzt im Unterricht oder ausserhalb des Unterrichts. Und ich denke das ist wie die Grundvoraussetzung und wenn alle dasselbe Ziel haben, und sich dessen auch bewusst, dann kann schon sehr viel entstehen.“ (1QA\_AS\_120) Die **ausserschulischen Anbieter** der vier Tagesschulen empfinden es ausserdem als sehr positiv, dass sowohl die Leitungspersonen als auch die weiteren Mitarbeitenden offen für eine Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren sind sowie Gelegenheiten und **Schnittstellen schaffen**. Die Zusammenarbeit mit der Tagesschule erfordert jedoch auch viel Engagement, **Offenheit** und Flexibilität von den ausserschulischen Anbietern bzw. Akteuren: *„Ja für mich ist es einfach auch eine Bedingung von mir selbst, mich auch proaktiv einzumischen, oder. Und die Möglichkeiten die mir geboten werden, eben das mit den offenen Türen wirklich auch aktiv zu nutzen“ (1JA\_AS\_220).**

Der **Informationsaustausch** hat im Kooperationstyp 3 einen grossen Stellenwert. Bei der Zusammenarbeit mit ausserschulischen ist dabei die Kenntnis und Verbreitung der Angebote zentral. Dabei können die **ausserschulischen Angebote** auch von den Tagesschulen profitieren: *„Da haben wir auch verstärkt die Kooperation mit der Oberstufe gesucht, dass wir dann auch gemeinsam auftreten können. Das zum Beispiel die Schulsozialarbeit am Elternabend für die Jugendarbeit Werbung machen und kurz sagt, was das ist“ (1SK\_AS\_310).*

Der Schulleitung der Tagesschule kommt bezüglich der **Koordination der ausserschulischen Angebote** und bezüglich der Vernetzung im Quartier eine zentrale Rolle zu: *„Die Schulleitung muss ganz klar sagen, WER, WANN, WO, WAS. Das muss nicht ich in meiner Freiwilligkeit tun. [...] Es braucht die Haltung der Schulleitung, die das Vorleben und modellieren soll, wie man zusammenarbeiten will“ (LP\_IS\_230). Letztlich ist auch die Wertschätzung der ausserschulischen Angebote in der Tagesschule zentral. In den vier Tagesschulen herrscht eine Kultur, die diese Zusammenarbeit unterstützt und fördert: *Bezüglich der Rahmenbedingungen finde ich es wichtig, dass man von oben her spürt, dass es wichtig ist, dass man zusammenarbeitet. Es könnte ja auch anders sein, dass es von oben nicht geschätzt würde, dass ein Austausch stattfindet“ (1SP\_IS\_230).**

### 6.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Analyse der Gelingensbedingungen anhand der verschiedenen Kooperationstypen zeigt, dass sich die Tagesschulen mit unterschiedlicher Kooperationspraxis auch hinsichtlich der Gelingensbedingungen der Kooperation unterscheiden (vgl. Tabelle 7). Bezüglich des Austausches zwischen den Lehrpersonen, dem weiteren pädagogisch tätigen Personal und den Eltern konnten jedoch keine systematischen Unterschiede zwischen den verschiedenen Tagesschulen festgestellt werden.

Neben den unterschiedlichen Kooperationstypen haben sich Faktoren herauskristallisiert, die sich über alle Tagesschulen und Kooperationstypen hinweg als wichtig erwiesen haben. Das heisst, diese Merkmale wurden von den betroffenen inner- und ausserschulischen Akteuren sowie den Eltern sehr oft als wichtige Bedingung für das Gelingen der Kooperation an ihrer Schule genannt. Insgesamt wurden am häufigsten Gelingensbedingungen in der Kategorie der zwischenmenschlichen Prozesse genannt. Zudem sind, wie dies die qualitative und quantitative Gesamtauswertung (Kapitel 6.1) schon gezeigt haben, die Verfügbarkeit von formellen und informellen Kooperationsgefässen, die räumliche Nähe, die persönlichen Kontakte und eine gemeinsame Kultur in allen Tagesschulen wichtige Gelingensbedingungen für die Kooperation.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass zwar alle Subkategorien als Gelingensbedingungen genannt wurden, sich jedoch die zwischenmenschlichen Prozesse, sowohl in der inner- und ausserschulischen Kooperation, als auch in der Zusammenarbeit mit den Eltern als die wichtigste Hauptkategorie erwiesen hat. Die Kultivierung von positiven zwischenmenschlichen Beziehungen ist eine wichtige Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit. Dazu gehören hauptsächlich die Gestaltung und Initiierung positiver Kommunikationsprozesse, die auf einer gemeinsamen Grundhaltung und gemeinsamen Kultur beruhen. Trotzdem wird von den verschiedenen Akteuren betont, dass diese gemeinsame Kultur nicht einfach entsteht, sondern in traditionellen Strukturen, gemeinsamen Grundverständnissen und verfügbaren Gefässen begründet ist.

Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass eine genannte Gelingensbedingung für die Gestaltung von guten Kooperationsbeziehungen allein nicht ausreicht. Es kann davon ausgegangen werden, dass eher ein Zusammenwirken von einem Bündel von Gelingensbedingungen aus unterschiedlichen Kategorien zu einer guten Kooperationspraxis beitragen. Zudem soll betont werden, dass es sich um Bedingungen handelt, die aus Sicht der betroffenen Akteure in den untersuchten Tagesschulen als wichtig erachtet werden. Es bestehen also keine kausalen Wirkungen zwischen Gelingensbedingungen und der Kooperationspraxis.

Bei den einzelnen Kooperationstypen haben sich ausserdem unterschiedliche Gelingensbedingungen herauskristallisiert. Einige Gelingensbedingungen kommen in allen Kooperationstypen vor, werden in einigen jedoch als weniger bedeutend wahrgenommen. In der zusammenfassenden Tabelle 7 werden die **Gelingensbedingungen nur dann als charakteristisch für einen Kooperationstyp aufgeführt, wenn sie in allen Tagesschulen des Typs relevante Aussagen zu dieser Kategorie vorgefunden wurden.**

Während im Kooperationstyp 1 und 3 hauptsächlich die informellen Kontakte zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal geschätzt werden, sind diese in den beiden Tagesschulen des 2. Kooperationstyps institutionalisiert (**Rahmenbedingungen**). Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass die Tagesschulangebote in den Tagesschulen des 2. Typs ausserhalb des Schulareals geführt und nicht von der Schulbehörde getragen werden. Vermutlich wird deshalb gerade in diesem Typ auch das „Fächlisystem“ und die schriftliche Dokumentation der Zusammenarbeit als sehr sinnvoll erachtet. Damit ergeben sich für die Lehrpersonen und das weitere pädagogisch tätige Personal weniger informelle Schnittstellen. Hingegen wird in Typ 1 die informelle Zusammenarbeit stärker betont, da in diesen Tagesschulen – aufgrund der räumlichen Nähe – häufig spontane Kontakte entstehen. Ausserdem fällt auf, dass die klaren Leitsätze hauptsächlich in den Tagesschulen des ersten Kooperationstyps als Entwicklungsinstrumente erwünscht sind. In den sozialraumorientierten Tagesschulen (Typ 3) trägt die Angebotsvielfalt, Heterogenität, Aktivität und die finanzielle Unterstützung

stützung des Quartiers oder gemeinnütziger Vereine viel zum Gelingen der Zusammenarbeit mit auserschulischen Anbietern bzw. Akteuren bei. Dies lässt darauf schliessen, dass die Kooperation mit den auserschulischen Anbietern bzw. Akteuren, die sich in einem Quartier mit einer weniger offenen, vielfältigen Struktur befinden, aufgrund des Angebots- und der Nachfrage schwieriger umzusetzen ist (vgl. Tabelle 7).

Bezüglich der **Merkmale des Teams** ist es im 1. Typus im Gegensatz zu den anderen Kooperations-typen für eine gute Zusammenarbeit zentral, dass die Lehrpersonen in den ausserunterrichtlichen Angeboten eine Doppelfunktion einnehmen. Dadurch entstehen viele gute Kooperationsmöglichkeiten und Schnittstellen. Im Typ 2 wird dies weniger betont, da dort die beiden Teams stärker voneinander getrennt sind. Ausserdem zeigt sich, dass in der Zusammenarbeit mit auserschulischen Anbietern bzw. Akteuren (Typ 3) oder auserschulischen Trägerschaften (Typ 2) die Professionalität in der Zusammenarbeit eine Gelingensbedingung darstellt. Schliesslich haben auch die Typen 1b und 3 eine Gemeinsamkeit: die Kooperationskompetenz. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass in beiden Kooperationsmodellen die persönliche Haltung und die Persönlichkeitsmerkmale der kooperierenden Akteure eine wichtige Rolle spielen. Zur Arbeit in einer gebundenen oder in einer sozialraumorientierten Tagesschule ist eine positive Grundhaltung der Mitarbeitenden wichtig, da diese im Alltag stärker auf eine gute Zusammenarbeit angewiesen sind (vgl. Tabelle 7).

Bei den **zwischenmenschlichen Beziehungen** zeigen sich nicht allzu grosse Unterschiede zwischen den verschiedenen Kooperations-typen. Persönliche Kontakte, eine gemeinsame Kultur, Offenheit, ein guter Informationsfluss und die Koordination der Angebote durch eine kompetente Leitungsperson werden in allen drei Kooperations-typen betont. Trotzdem unterscheiden sich die Typen in der Bewertung der Gelingensbedingungen. Der Kooperations-typ 1a ist durch eine spontane, unkomplizierte Kommunikation und einen Informationsaustausch charakterisiert, während im Typ 1b hauptsächlich die positiven Persönlichkeitseigenschaften und Haltungen der Mitarbeitenden zu einer guten Kooperations-praxis beitragen. Im Typ 2 und 3 wird der Informationsaustausch mit den auserschulischen Akteuren als eine grosse Entlastung und Unterstützung für die Lehrpersonen und das weitere pädagogisch tätige Personal wahrgenommen. Dies scheint eine zentrale Bedingung für die Zusammenarbeit mit auserschulischen Anbietern bzw. Akteuren zu sein.

Tabelle 7: Übersicht über die Gelingensbedingungen nach Kooperationstyp

	innerschulisch-orientierter Kooperationstyp		Mischtyp	sozialraumorientierter Typ
	Typ 1a	Typ 1b	Typ 2	Typ 3
<b>Rahmenbedingungen</b>	- informeller Kontakt zwischen LP und weiterem päd. tätigem Personal (z.B. bei Bedarf, schülerspezifisch)	- Verknüpfung von Unterricht und Angebot im päd. Konzept	- institutionalisierte Kooperation zwischen LPs und weiterem päd. tätigem Personal (z.B. Vertretung der LPs in TS-Angeboten, HA-Coach etc.)	- Öffnung der Schule und Vernetzung im soz. Umfeld - interne und externe Veranstaltungen/Weiterbildungen - informeller Kontakt zwischen LP und weiterem päd. tätigem Personal
	- Leitsätze zur Zusammenarbeit klar festgehalten	- Leitsätze festhalten vs. Freiraum gewähren		-
	- regelmässiger Austausch der Leitungspersonen	- gemeinsame Verantwortung / Aufgabenteilung	- spontane Zusammenarbeit und traditionelle Gefässe mit Auserschulischen (z.B. Netzwerke, Sitzungen)	- regelmässiger Austausch der Leitungspersonen
	- gemeinsame Anlässe (z.B. Kollegiumsveranstaltungen, Schulfeste)			- gemeinsame Anlässe inkl. Teilnahme der Auserschulischen (z.B. Schulfeste)
		- feste Gefässe (z.B. Sitzungen)	- Kooperationsgefäss „Fächlisystem“ essentiell	- feste Gefässe mit Vertretung aller Akteure (z.B. Gesamtkonferenz/ Netzwerk)
	- gemeinsame Nutzung von Räumlichkeiten - räumliche/örtliche Nähe		- räumliche Nähe (z.B. auf Schula real)	- gemeinsame Nutzung von Räumlichkeiten
	- finanzieller Spielraum	- genügend zeitliche, räumliche und personelle Ressourcen		- finanzielle Unterstützung durch Quartier/Vereine
				- Anmeldung für auserschulische Angebote läuft über Lehrpersonen - vorhandene Angebote im Quartier - sozialer Bedarf an Freizeitangeboten



	innerschulisch-orientierter Kooperationstyp		Mischtyp	sozialraumorientierter Typ
	Typ 1a	Typ 1b	Typ 2	Typ 3
<b>Merkmale des Teams</b>	- klare Zuständigkeiten bzgl. Hausaufgaben	- Kooperationskompetenz (positive Einstellungen)	- klare Zuständigkeiten aller Akteure	- Kooperationskompetenz
		- positive Gruppendynamik (gute „Chemie“ zwischen Mitarbeitenden)		- positive Gruppendynamik mit auserschulischen Kooperationspartner
	- Doppelfunktion der LPs (z.B. Mitarbeit Mittagstisch)		- professionelle Haltung im Umgang mit Kooperationspartner	- berufliche Nähe zu päd. Berufen
<b>Zwischenmenschliche Beziehungen</b>	- persönlicher Kontakt initiieren und aufrechterhalten	- persönlicher Kontakt initiieren und aufrechterhalten (v.a. positiv und präventiv)	- persönlicher Kontakt initiieren und aufrechterhalten (v.a. positiv und präventiv)	- persönlicher Kontakt initiieren und aufrechterhalten (v.a. auch Quartieranlässe)
	- gemeinsame Kultur (z.B. auftreten als Einheit)	- gemeinsame Kultur (Identifikation)	- gemeinsame Kultur (auftreten als Einheit)	- gemeinsame Kultur (auftreten als Einheit inkl. Auserschulische)
	- Offenheit bzgl. Zusammenarbeitsformen innerhalb der Tagesschule	- Persönlichkeitseigenschaften (Offenheit, Respekt, Akzeptanz)	- persönliches Interesse und Aufmerksamkeit	- Offenheit und Flexibilität bzgl. Zusammenarbeit mit Auserschulischen
		- Vertrauensverhältnis		- Sympathie als Basis für Kooperation mit Auserschulischen
	- Informationsfluss (unkomplizierte, spontane Kommunikation)		- Informationsfluss zur professionellen Unterstützung	- Informationsfluss (Infos zum auserschulischen Angebot)
	- engagierte Leitung und Koordination der SL/TSL		- engagierte Leitung und Koordination der SL/TSL sowie auch durch andere ernannte Personen	- engagierte Leitung und Koordination der SL sowie Vernetzung im Quartier

## 7 Diskussion und Empfehlungen

Kooperationen zwischen multiprofessionellen Akteuren innerhalb von Tagesschulen und mit ausser-schulischen Akteuren werden in der letzten Dekade im deutschsprachigen In- und Ausland vermehrt untersucht. Dabei erhofft man sich von der Zusammenarbeit mit Akteuren unterschiedlichen professionellen Hintergrundes Entlastung und Professionalisierung der Mitarbeitenden. Zudem soll durch die stärkere Betonung informeller und nicht-formeller Lernprozesse in der Schule, und der damit notwendig werdenden Kooperationen, eine Bereicherung des schulischen und ausserunterrichtlichen Angebots erreicht werden. Tagesschulen mit multiprofessioneller Kooperationspraxis profitieren von der Verknüpfung von Unterricht, ausserunterrichtlichen und ausserschulischen Angeboten sowohl im fachlichen als auch im sozialen Bereich. Durch die Öffnung der Schule und des Unterrichts hin zur Tagesschule und zum Sozialraum, dem Quartier, können verschiedene gemeinsame, fach- und stufenübergreifende Projekte und Angebote initiiert werden. Inner- und ausserschulische Kooperationen verknüpfen die Angebote der im Quartier oder der Gemeinde präsenten Bildungsfachstellen mit weiteren fachübergreifenden, schulunterstützenden oder freizeitorientierten Akteuren. Das gemeinsame Ziel ist dabei die Förderung der Schlüsselkompetenzen der Schülerinnen und Schüler wie zum Beispiel den Umgang mit Sprache und Medien, das Verhalten in heterogenen sozialen Gruppen und die Entwicklung autonomer Handlungsfähigkeit (OECD 2005).

Die vorliegende Studie hat gezeigt, dass in allen zehn untersuchten Tagesschulen mit guter pädagogischer Praxis verschiedene Formen der Zusammenarbeit von Akteuren mit unterschiedlichem beruflichem Hintergrund stattfinden. Eine zentrale Erkenntnis der Studie ist, dass die Zusammenarbeit von Lehrpersonen mit dem weiteren pädagogisch tätigen Personal und mit ausserschulischen Anbietern bzw. Akteuren zwar in den Tagesschulen noch wenig thematisiert und reflektiert, aber trotzdem vielerorts im Alltag gelebt und positiv bewertet wird. Dieser Umstand kann sowohl auf bisher fehlende Forschungsergebnisse und Konzepte als auch auf die in vielen Kantonen noch junge Entwicklung verbindlicher ganztägiger Bildungs- und Betreuungsangebote zurückzuführen sein. Ziel des vorliegenden Berichts ist es deshalb, basierend auf dem aktuellen Forschungsstand und der durchgeführten Untersuchung, Empfehlungen zur Intensivierung vorhandener Kooperationen und zur Initiierung neuer Kooperationsprozesse vorzuschlagen. Zudem wird eine Handreichung für die Tagesschulen verfasst.

### 7.1 Zusammenführende Betrachtungen

Insgesamt haben sich einige Gelingensbedingungen im Bereich der zwischenmenschlichen Prozesse herauskristalliert, die über alle Tagesschulen hinweg wichtig sind wie zum Beispiel ein reger Informationsfluss und -austausch, eine gute Kommunikationskultur sowie Offenheit gegenüber der Zusammenarbeit und persönliche Kontakte. Als gemeinsame Basis zur Entwicklung und Förderung dieser Gelingensbedingungen dienen die gemeinsame Kultur<sup>18</sup> und die Verfügbarkeit von informellen und formellen Kooperationsgefässen und Schnittstellen. Diese Ergebnisse decken sich weitgehend mit den Erkenntnissen des deutschsprachigen Forschungsstandes.

Im Weiteren wurde festgestellt, dass sich die Kooperationspraktiken zwischen den verschiedenen Tagesschulen unterschiedlich sind. Während einige Tagesschulen hauptsächlich über innerschulische Kooperationen zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal und zwischen den Leitungspersonen verfügen, werden in anderen Tagesschulen die ausserschulischen Akteure des Quartiers in das Angebot der Schule einbezogen, und es entstehen sozialraumorientierte Kooperationen. Es kann deshalb festgehalten werden, dass es nicht eine allgemeingültige, gute Kooperationspraxis gibt, sondern eher unterschiedliche Typen und Formen der Zusammenarbeit. Der Vergleich der Gelingensbedingungen für die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Kooperationsstypen hat ergeben, dass sich diese im Weiteren auch hinsichtlich der Gelingensbedingungen der Kooperation unterscheiden (vgl. Kapitel 6.3, Tabelle 7 7).

<sup>18</sup>Als gemeinsame Kultur wird die Praxis verstanden, dass die verschiedenen Akteure der Tagesschule ein gemeinsames Auftreten gegen aussen pflegen, gemeinsame Ziele und Vorstellungen als Institution verfolgen.

In den untersuchten Tagesschulen wird betont, dass Kooperationen dann gelingen, wenn sie den Umständen angepasst sind und ein konkreter Nutzen im Alltag ersichtlich ist. Deshalb ist es wichtig, eine gemeinsame Kooperationskultur aufzubauen und bei den verschiedenen Akteuren die Bedürfnisse und Erwartungen bezüglich der Zusammenarbeit abzuklären. Wie verschiedene interviewte Personen betonen, entsteht diese gemeinsame Kultur nicht einfach so und kann auch nicht künstlich aufgebaut werden, sondern entwickelt sich aus den unterschiedlichen strukturellen Bedingungen und Traditionen heraus. Unterstützend für den Aufbau einer gemeinsamen Kultur kann jedoch zum Beispiel die Definition gemeinsamer Ziele, die Abklärung der Erwartungen und Pflichten wirken. Bei der Ausarbeitung dieser Richtlinien nehmen die Leitungspersonen, sowie die Partizipation der beteiligten inner-schulischen und ausserschulischen Akteure eine wichtige Rolle ein.

Die folgende Darstellung zur Entwicklung einer guten Kooperationspraxis soll deshalb einerseits den individuellen Unterschieden, andererseits aber auch den übergreifenden Gelingensbedingungen von Zusammenarbeit Rechnung tragen. In Anlehnung an die theoretischen Kooperationsmodelle (vgl. Kapitel 2.3) scheint es dabei sinnvoll, nicht von einem Idealtyp der inner- und ausserschulischen Kooperation auszugehen. Denn Kooperation kann sich auf verschiedenen Ebenen, Stufen und in unterschiedlicher Intensität ausbilden und vollziehen. Ausserdem bestätigt die vorliegende Studie den Befund, den man in weiteren Studien zur Kooperation im schulischen Kontext ebenso findet – dass mehr oder intensivere Kooperation nicht unbedingt als besser eingestuft werden kann, sondern vielmehr die Qualität, der Nutzen und die traditionelle Verankerung der Zusammenarbeit entscheidend sind. Beispielsweise dürften lediglich schriftlich kommunizierte, kantonale Vorgaben und Richtlinien der Gemeindebehörden weniger Einfluss auf die tatsächliche Zusammenarbeit in den Tagesschulen haben als örtliche Rahmenbedingungen sowie persönliche Einstellungen und zwischenmenschliche Prozesse in den verschiedenen Teams. So ist auch nicht in allen Zusammenarbeitsformen die systematische Verknüpfung des Wissens und Könnens verschiedener Akteure das Hauptziel, sondern eine gute Zusammenarbeit, von der alle Akteure profitieren können und die das Bildungs- und Betreuungsangebot für Kinder und Jugendliche sinnvoll ergänzen.

Die Entwicklung enger **innerschulischer Zusammenarbeit**, das heisst die Kooperation zwischen den Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal, ist empfehlenswert, mit dem Ziel, die Quantität und die Qualität des Tagesschulangebots durch die Zusammenarbeit und Koordination mit dem Unterricht und den Lehrpersonen zu steigern. Auch umgekehrt können die Lehrpersonen und der Unterricht von der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden der Tagesschulangebote profitieren, zum Beispiel bei der Ausrichtung von feierlichen Anlässen oder der Umsetzung von Projekten und Lagern.

In der Zusammenarbeit mit den **ausserschulischen Anbietern bzw. Akteuren** und der Entwicklung in Richtung einer sozialraumorientierten (Tages-)schule und einer vernetzten Bildungslandschaft muss jedoch berücksichtigt werden, dass Kooperationen mit Ausserschulischen nur dann entstehen können, wenn auch entsprechende Angebote im Quartier bzw. der Gemeinde vorhanden sind. Hier können einerseits die Tagesschulen durch eine Bereicherung des Bildungs- und Betreuungsangebots sowie durch eine Entlastung der Mitarbeitenden, und andererseits die ausserschulischen Akteure durch eine Professionalisierung und Unterstützung von der Zusammenarbeit, profitieren.

In Bezug auf die Eltern kann in dieser Studie festgestellt werden, dass die Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen stark institutionalisiert ist, während die Kooperation mit den weiteren pädagogisch tätigen Personal eher informell oder über verschiedene Kooperationsinstrumente (Pendel-/Kontakttheft) stattfindet. Ausserdem spielen, wie bei der inner- und ausserschulischen Kooperation, in der Zusammenarbeit mit den Eltern zwischenmenschliche Prozesse und vorhandene persönliche Kontakte, eine zentrale Rolle. In den Tagesschulen kann eine gute Kooperationspraxis mit den Eltern entstehen, wenn es verschiedene informelle Kooperationsgelegenheiten und Schnittstellen zwischen den verschiedenen Akteuren gibt. Vor allem in den Tagesschulangeboten sind diese Kooperationsgelegenheiten zum Teil noch nicht vorhanden. Zudem ist es wichtig, die Rolle der Eltern zur Mitarbeit und

Mitbestimmung der Eltern in den Tagesschulangeboten zu klären. Eine gute Möglichkeit, um die Kooperation zwischen Eltern und TS-Angebot zu fördern, ist der Einbezug des weiteren pädagogisch tätigen Personals in Elterngespräche. Im Rahmen der vorliegenden Studie konnte festgestellt werden, dass prinzipiell in allen Gemeinden Möglichkeiten zur ausserschulischen Zusammenarbeit wie zum Beispiel mit der Jugend- und / oder Quartierarbeit bestehen. Was (noch) eher selten genutzt wird, sind Zusammenarbeitsformen mit Vereinen oder Gewerbebetrieben. Bezüglich der ausserschulischen Zusammenarbeit besteht somit in den meisten Tagesschulen noch grosses Entwicklungspotential. Damit dieses Potential ausgeschöpft wird, setzt jedoch voraus, dass die verschiedenen Akteure die Gelegenheiten und den Nutzen der Zusammenarbeit als erstrebenswert erachten.

## 7.2 Empfehlungen

Ausgehend von den Ergebnissen der vorliegenden Studie sollen im Folgenden mögliche Schritte skizziert werden, welche zur Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von inner- und ausserschulischer Kooperation an Tagesschulen beitragen können (vgl. Abbildung 36).

- Es empfiehlt sich, dass sich die Leitungspersonen – möglicherweise auch in Zusammenarbeit mit dem weiteren pädagogisch tätigen Personal der Tagesschule – im Sinne einer Bestandsaufnahme der bestehenden Kooperationspraxis sowie dem eigenen Kooperationsverständnis auseinandersetzen. Zum Beispiel könnten sich hier die Fragen stellen, was die verschiedenen Akteure unter Zusammenarbeit verstehen und welche Kooperationsgefässe im Alltag bereits bestehen.
- Ein weiterer Schritt kann darin bestehen, dass sich die Tagesschule aufgrund der festgestellten Merkmale und Besonderheiten einem der drei Kooperationsstypen (vgl. Tabelle 6) zuordnet und Unterschiede und Gemeinsamkeiten der eigenen Tagesschule zu den unterschiedlichen Typen offenbart. Diese Klärung und Diskussion soll dazu führen, dass sich die Mitarbeitenden der Tagesschule ihrer Kooperationspraxis und -kultur bewusst werden und auch der Nutzen der Zusammenarbeit diskutiert wird.
- Im Weiteren sollen verschiedene Möglichkeiten zur Intensivierung der Kooperation oder zur Schaffung neuer Kooperationsgelegenheiten geprüft werden. Um zu evaluieren, in welchen Bereichen die Zusammenarbeit intensiviert werden könnte, bietet die Abklärung des Kooperationsverständnisses eine wichtige Grundlage.

Auf der Grundlage dieser Studie und der Forschungsergebnisse aus dem deutschsprachigen Raum wird grundsätzlich, die Weiterentwicklung zu einer sozialraumorientierten Tagesschule als erstrebenswert erachtet. Wie die folgende Abbildung 36 zeigt, ist somit eine dem Pfeil folgende Richtung hin zu einer sozialraumorientierten Tagesschule sinnvoll. Dies sollte jedoch vor dem Hintergrund gesehen werden, dass die Rahmenbedingungen in den Gemeinden oder Quartieren unter Umständen sehr heterogen sind und die Tagesschulen von aktuell unterschiedlichen Kooperationspraktiken ausgehen. Durch sozialraumorientierte Tagesschulen kann indessen eine „Bildungslandschaft“ entstehen, in der sowohl die inner- als auch die ausserschulische Zusammenarbeit angestrebt wird. Wir gehen davon aus, dass sich jede Schule bzw. Tagesschule zu einer Bildungslandschaft entwickeln kann, in der zahlreiche Akteure in Zusammenarbeit zum gemeinsamen Ziel – der angemessenen Bildung und Betreuung der Kinder und Jugendlichen – beitragen. In Anbetracht der in dieser Studie festgestellten unterschiedlichen Kooperationspraktiken und der Intensität der Kooperationen scheint es angebracht, dass sich die Tagesschulen ausgehend von **ihrem aktuellen Kooperationsstand bzw. Kooperationsstyps** auf den Weg zu einer sozialraumorientierten Tagesschule machen.

### Empfehlungen zur (Weiter-)Entwicklung von Kooperation

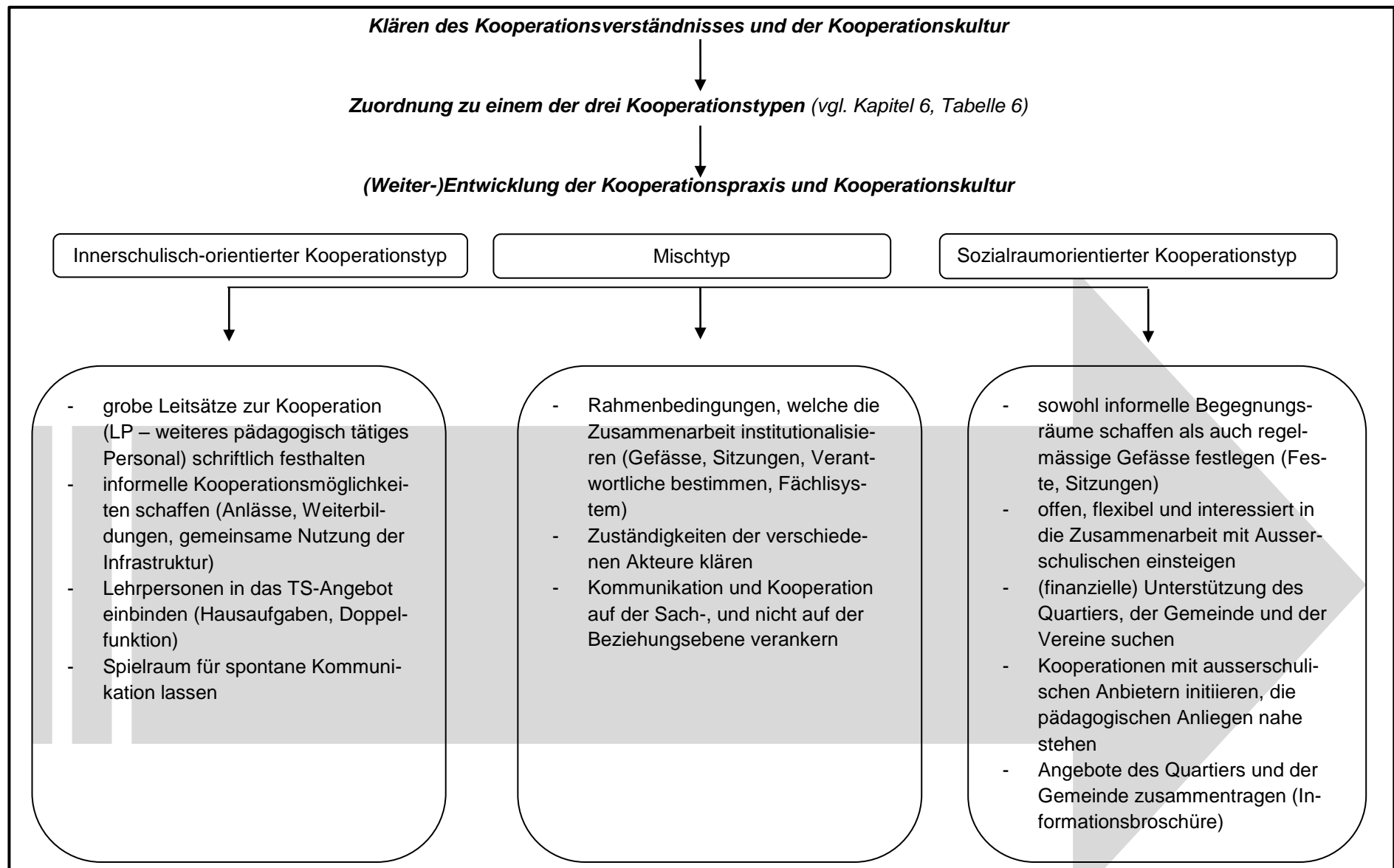


Abbildung 36: Empfehlungen zur (Weiter-)Entwicklung von Kooperation

Abschliessend sollen Empfehlungen über alle drei Kooperationstypen hinweg formuliert werden. Diese zielen auf (a) die Rahmenbedingungen und im Besonderen auf die Kooperationsgefässe, (b) die Merkmale des Teams sowie (c) die zwischenmenschlichen Prozesse und hier im Besonderen auf die Förderung der Kooperationskultur ab.

### a) Rahmenbedingungen

- Durch angemessenen finanziellen, personellen und zeitlichen Spielraum wird Zusammenarbeit zur Entlastung
- Durch räumliche bzw. örtliche Nähe (TS-Angebot; Ausserschulische befinden sich im Schulhaus bzw. auf dem gleichen Schulareal) den Informationsaustausch erleichtern
- Ausserschulische: Verbindlichkeit schaffen durch gemeinsame Ziele und Gefässe, z.B. Anmeldung über die Lehrpersonen oder die Schulleitung

### - Gefässe

- o Nicht zu stark auf institutionalisierte Gefässe bauen
- o Rahmenbedingungen vorgeben vs. Spielraum/Freiraum zur Gestaltung erlauben
- o Regelmässige Gelegenheiten für spontane Kontakte ermöglichen (z.B. jährliche Feste, Weiterbildungen etc.)
- o Jährliche Gesamtkonferenzen bzw. Netzwerke zur Entwicklung von Kooperationen mit ausserschulischen Anbietern bzw. Akteuren (evtl. mit Vertreterinnen und Vertretern)
- o Verbindung der Bereiche fördern durch regelmässigen Austausch zwischen den Leitungspersonen
- o Bewusste Nutzung *anderer* Gefässe für die Kooperation bzw. den Austausch (Fächlisystem, Pendelhefte, Notizzettel, Plattformen, Email)

Gute Zusammenarbeit entsteht aus festgelegten, institutionalisierten Gefässen und informellen Gelegenheiten, deren Form, Häufigkeit und Ausgestaltung an die jeweilige Kooperationsebene angepasst ist (Leitungsebene, Ebene der Mitarbeitenden, Ausserschulische)!

### b) Merkmale des Teams

- Klare Zuständigkeiten und Professionalität ermöglichen Kommunikation und Kooperation auf der Sach- und nicht auf der Beziehungsebene
- Kooperationsorientierte Mitarbeitende entwickeln eine positive Gruppendynamik
- Doppelfunktionen (z.B. von Lehrpersonen) und berufliche Nähe schaffen eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe

### c) Zwischenmenschliche Prozesse

- SL/TSL initiieren und fördern persönliche und spontane Kontakte
- SL initiiert die Vernetzung mit den TS-Angeboten und den ausserschulischen Anbietern bzw. Akteuren
- Informationsaustausch (z.B. Benachrichtigungen) ist schriftlich festlegt

### - Förderung der Kooperationskultur

- o Diskussion des Kooperationsverständnisses und der Entlastungsmöglichkeiten durch Zusammenarbeit
- o Tagesschule wird als eine Einheit verstanden
- o Verständnis der Leitungspersonen, dass Kooperation wichtig ist
- o Verankerung von Leitsätzen der Zusammenarbeit im Leitbild der Tagesschule
- o Stärkung der Kooperationskultur durch gemeinsame Anlässe und informelle Schnittstellen

Vorleben, aber auch Schnittstellen und Gelegenheiten schaffen: Kooperationsprozesse beginnen auf der Ebene der Leitungspersonen und werden anschliessend von den Mitarbeitenden weitergetragen!

Neben den genannten Empfehlungen gilt es jedoch auch **Befürchtungen und Schwierigkeiten** zu beachten, die in der Literatur sowie auch in der vorliegenden Studie festgestellt werden konnten. So wurde vor allem im Rahmen gross angelegter Studien aus Deutschland festgestellt, dass die Zusammenarbeit nur wenig reflektiert wird, im Alltag hauptsächlich informell kommuniziert wird und meist keine inhaltliche Verknüpfung von Unterricht und TS- oder ausserschulischen Angeboten bestehen. Auch in den zehn untersuchten Tagesschulen finden hauptsächlich Zusammenarbeitsformen statt, die sich nach Gräsel et al. (2006) auf den Austausch von Materialien oder die Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Akteuren beschränken.

Von einigen Autoren (BMBF 2010; Gräsel 2008; Gräsel et al. 2006; Maag Merki 2009; Maykus & Böttcher 2011) wird deshalb befürchtet, dass durch öffentlichen Druck auf die Entwicklung von Kooperation lediglich oberflächliche Zusammenarbeitsformen entstehen könnten. Diese „low-cost“ Kooperationen sind jedoch nicht negativ zu behaften, sondern eher als *andere*, weitere Formen der Zusammenarbeit zu verstehen. Bei den informellen, arbeitsteiligen Zusammenarbeitsformen ist das Entlastungserleben hoch und die Tagesschulen können genauso von einem erweiterten, vielfältigen Tagesschulangebot profitieren. Ausserdem führt der direkte Nutzen dieser Zusammenarbeit dazu, dass sie von den betroffenen Mitarbeitenden als sehr positiv bewertet wird. Wenn jedoch zusätzlich sogenannte „high-cost“ Kooperationen eingeführt werden, bei denen die verschiedenen Angebote eng miteinander verknüpft werden, dann ist Unterstützung von externen Beratungspersonen oder Coaches unabdingbar (Gräsel 2008; Maag Merki 2009). Dabei reicht es, wie die hier dargestellten Tagesschulen zeigen, nicht aus, lediglich schriftliche Richtlinien zur Kooperation festzuhalten, da diese oft zu allgemein formuliert sind. Zur Entwicklung dieser ko-konstruktiven Kooperationen, wie zum Beispiel inhaltlich verknüpfte, gemeinsame Projekte, empfiehlt sich eine enge Begleitung der Tagesschulen durch externe Beratungspersonen. Auf diese Weise können neue Kooperationsmöglichkeiten aufgedeckt und initiiert werden. Ausserdem sind für die Entwicklung von „high-cost“ Zusammenarbeitsformen personelle und zeitliche Ressourcen gefragt, die die entstehenden Entwicklungskosten decken und die Motivation für neue Kooperationsbeziehungen erhöhen.

Die Zusammenarbeit multiprofessioneller Akteure in Tagesschulen steht im Spannungsfeld zwischen Autonomie und Abhängigkeit und benötigt sowohl behördliche Vorgaben als auch genügend Spielraum, damit sie sich weiterentwickeln kann. Dessen ungeachtet, ist es grundlegend für die zukünftige Entwicklung multiprofessioneller Kooperationsvorhaben, dass die kantonalen und/oder kommunalen Behörden sowie die Schulleitungspersonen eine klare Richtung bezüglich der Weiterentwicklung der Tagesschulen hin zu kooperativen Bildungslandschaften vorgeben und deren Aufbau evaluieren.

### 7.3 Handreichung für Tagesschulen: Entwicklung multiprofessioneller Kooperationen

#### 1. Klären des Kooperationsverständnisses

Ziele:

- Aufdecken von bestehenden Kooperationspraktiken
- Bestandsaufnahme

- Was verstehen wir unter Kooperation/Zusammenarbeit im Alltag?
- Wie/wo fördern wir Kooperationen in unserer Tagesschule?
- Welche Kooperationen/Kooperationsgefässe bestehen an unserer Tagesschule bereits?
- Gibt es regelmässige Zusammenarbeit zwischen den Leitungspersonen (SL/TSL)?
- Gibt es regelmässige Zusammenarbeit zwischen den Leitungspersonen (SL/TSL) und ausser-schulischen Anbietern bzw. Akteuren bzw. Akteuren?
- Gibt es Anbieter in der Gemeinde/im Quartier, die bildungsrelevante Angebote führen? Wenn ja, welche?
- Welche Kooperationsgelegenheiten bestehen für die Zusammenarbeit zwischen Eltern und Lehrpersonen?
- Welche Kooperationsgelegenheiten bestehen für die Zusammenarbeit zwischen Eltern und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal?

#### 2. (Weiter-)Entwicklung der Kooperationskultur

Ziele:

- Entwicklungsmöglichkeiten prüfen
- geeignete Kooperationsgelegenheiten bzw. Schnittstellen schaffen

- Welche Person übernimmt die Verantwortung für die Koordination, Initiierung, Förderung und Anleitung von Kooperationsprozessen?
- Inwiefern ist eine regelmässige Sitzung für die Zusammenarbeit zwischen den Leitungspersonen sinnvoll?
- Wo könnten neue Schnittstellen für die Zusammenarbeit zwischen Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal entstehen?
- Wie können ausserschulische Anbieter bzw. Akteure in die Tagesschule einbezogen werden? Wo bestehen natürliche Schnittstellen für die Zusammenarbeit?
- In welcher Form könnte das Quartier bzw. die Gemeinde einen Beitrag leisten?
- Welche Gefässe können für die Zusammenarbeit und die Verknüpfung zwischen der Tagesschule und den ausserschulischen Anbietern bzw. Akteuren bzw. Akteuren dienen?
- Welche Anlässe bieten sich an, um die Anliegen und Projekte der Tagesschule in der Gemeinde bzw. im Quartier bekannt zu machen?
- Welche Rolle können die Eltern in Bezug auf das Tagesschulangebot übernehmen? Welchen Beitrag können sie leisten? Inwiefern haben sie Mitspracherecht?
- Durch welche Instrumente kann die Zusammenarbeit zwischen Eltern, Lehrpersonen und dem weiteren pädagogisch tätigen Personal erweitert werden?



## 8 Verzeichnisse

### Abkürzungsverzeichnis

<b>AS</b>	ausserschulisch		
<b>IS</b>	innerschulisch		
<b>SL</b>	Schulleitung der Tagesschule		
<b>TSL</b>	Leitung der Tagesschulangebote		
<b>Schule</b>			
LP	Lehrpersonen		
KLP	Klassenlehrperson		
FLP	Fachlehrperson		
KG	Kindergarten Lehrpersonen		
IFLP	IF Lehrperson		
AQ	Ansprechperson Quartierarbeit		
HC	Hausaufgabentreff-Coach der Schule		
<b>Tagesschulbereich, IS</b>			
<b>Ausserschulisch</b>			
wptP	Weiteres pädagogisch tätiges Personal	QA	Quartierarbeit
MA	Mitarbeitende	QPS	Quartierprojekt Sport
HT	Hausaufgabentreff	QPT	Quartierprojekt Tanz
MT	Mittagstisch	JA	Jugendarbeit
MB	Mitarbeitende Betreuung/ Betreuerin und Betreuer	SK	sozio-kulturelle Animation
KT	Kidstreff	GF	Gesundheitsförderung
PM	Pädagogische Mitarbeit (Leitung)	SA	Sozialarbeiter/Sozialarbeiterin
FH	Frühhort	SSA	Schulsozialarbeiter/Schulsozialarbeiterin
GL	Gruppenleitung		
SP	Sozialpädagoge/Sozialpädagogin		
ER	Erzieher/Erzieherin		

## Literaturverzeichnis

- Andresen, Sabine; Richter, Martina; Otto, Hans-Uwe (2011). Familien als Akteure der Ganztags-  
schule. Zusammenhänge und Passungsverhältnisse. In: Stecher, Ludwig; Krüger, Heinz-Hermann;  
Rauschenbach, Thomas (Eds.), *Ganztagschule – Neue Schule?* (p. 205-219). Wiesbaden: VS.
- Arnoldt, Bettina (2007a). 6. Öffnung von Ganztagschule. In: Holtappels, Heinz-Günter; Klieme,  
Ecs.se der *Ausgangserhebung der ‚Studie zur Entwicklung von Ganztagschulen‘ (StEG)* (p. 86-  
105). Weinheim und München: Juventa.
- Arnoldt, Bettina (2007b). 8. Kooperationsformen – Bedingungen für gelingende Zusammenarbeit? In:  
Holtappels, Heinz-Günter; Klieme, Eckhard; Rauschenbach, Thomas; Stecher, Ludwig (2007).  
*Ganztagschule in Deutschland. Ergebnisse der Ausgangserhebung der ‚Studie zur Entwicklung  
von Ganztagschulen‘ (StEG)* (p. 123 – 136). Weinheim und München: Juventa.
- Arnoldt, Bettina (2009). Der Beitrag von Kooperationspartnern zur individuellen Förderung an Ganztags-  
schulen. In: Stecher, Ludwig; Allemann-Ghionda, Cristina; Helsper, Werner; Klieme, Eckhard  
(Eds.), *Ganztägige Bildung und Betreuung. Zeitschrift für Pädagogik, 54. Beiheft*. Weinheim und  
Basel: Beltz.
- Arnoldt, Bettina; Steiner, Christine (2011). Bieten Ganztagschulen Eltern mit Migrationshintergrund  
bessere Beteiligungschancen? In: Geisen, Thomas; Studer, Tobias; Yildiz, Erol (Eds.), *Migration,  
Familie und soziale Lage (in Druck)*. Wiesbaden: VS.
- Arnoldt, Bettina; Züchner, Ivo (2008). Kooperationsbeziehungen an Ganztagschulen. In: Coelen,  
Thomas; Otto, Hans-Uwe (Eds.), *Grundbegriffe Ganztagsbildung. Das Handbuch* (p. 633-644).  
Wiesbaden: VS
- Axelrod, Robert (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books, Inc., Publishers.
- Becker-Textor, Ingeborg (1989). Von der Notwendigkeit der Zusammenarbeit von Hort und Schule.  
*Die Grundschulzeitschrift, 3 (28)*, 30 – 36.
- Behr, Karin; Haenisch, Hans; Hermens, Claudia; Liebig, Reinhard; Nordt, Gabriele; Schulz, Uwe  
(2005a). *Offene Ganztagschule im Primarbereich. Begleitstudie zu Einführung, Zielsetzungen und  
Umsetzungsprozessen in Nordrhein-Westfalen*. Weinheim und München: Juventa.
- Baier, F.; Schnurr, S (2011). II. Teil: Gutachten zum Entwurf „Leitfaden Tagestrukturen“ und zum  
"Handbuch für den Aufbau von Tagesstrukturen im Kanton Basel-Stadt". In: Erziehungsdeparte-  
ment des Kantons Basel-Stadt (ED BS) (Ed.), *Expertise zur pädagogischen Qualität von Tages-  
schulen und zum Entwurf des Leitfadens „Tagesschulen Basel-Stadt“*. Verfügbar unter:  
<[http://www.ed-bs.ch/bildung/volksschulen/downloads/exp\\_ertise-zur-qualitat-von-tagesstrukturen-und-entwurf-leitfaden-uni-bern-hsa-fhnw-januar-2011.pdf](http://www.ed-bs.ch/bildung/volksschulen/downloads/exp_ertise-zur-qualitat-von-tagesstrukturen-und-entwurf-leitfaden-uni-bern-hsa-fhnw-januar-2011.pdf)>.
- BD ZH Bildungsdirektion Kanton Zürich (2007a). *Umsetzung Volksschulgesetz. Tagesstrukturen*. Ver-  
fügbar unter: <[http://www.vsa.zh.ch/internet/bildungsdirektion/vsa/de/ schulbetrieb\\_und\\_unterricht/f uehrung\\_und\\_organisation/tagesstrukturen.html](http://www.vsa.zh.ch/internet/bildungsdirektion/vsa/de/ schulbetrieb_und_unterricht/f uehrung_und_organisation/tagesstrukturen.html)>.
- BD ZH Bildungsdirektion Kanton Zürich (2007b). *Richtlinien über die Bewilligung von Kinderhorten  
(Hortrichtlinien)*. Verfügbar unter: <[http://www.lotse.zh.ch/documents/ajb/fj /allg/merk\\_empf/ Richtlinien \\_Bewilligung\\_Horte\\_2007.pdf](http://www.lotse.zh.ch/documents/ajb/fj /allg/merk_empf/ Richtlinien _Bewilligung_Horte_2007.pdf)> .
- Behr, Karin; Haenisch, Hans; Hermens, Claudia; Nordt, Gabriele; Schulz, Uwe (2005b). Die offene  
Ganztagschule im Primarbereich in Nordrhein-Westfalen. In: Appel, Stefan; Ludwig, Harald; Rot-  
her, Ulrich; Rutz, Georg (Eds.), *Jahrbuch Ganztagschule 2006* (p. 44-53). Schwalbach: Wochen-  
schau Verlag.
- Behr, Karin; Haeninsch, Hans; Hermens, Claudia; Nordt, Gabriele; Prein, Gerald; Schulz, Uwe  
(2007). *Die offene Ganztagschule in der Entwicklung. Empirische Befunde zum Primarbereich in  
Nordrhein-Westfalen*. Weinheim und München: Juventa.
- Behr-Heintze, Andrea; Lipski, Jens (2004). *Schule und soziale Netzwerke. Zentrale Befunde und Emp-  
fehlungen – Eine Zusammenfassung des Schlussberichts*. München: Deutsches Jugendinstitut.
- Bellin, Nicole; Tamke, Fanny (2009). Ganztagschule in Berlin. In: Merkens, Hans; Schründer-Lenzen,  
Agi; Kuper, Harm (Eds.), *Ganztagsorganisation im Grundschulbereich*. Münster: Waxmann.

- Bernasko, Abena (2008). Gelingensbedingungen für Elternbeteiligung. Gehört werden, kooperieren, mitbestimmen. *Ganztags Schule Machen*, 4, 26-27.
- Bielenberg, Ina; Kelb, Viola (2006). *Jugendkulturarbeit und Schule: Qualitätsstandards und Best-Practice*. Remscheid: Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung e.V.
- Bohnsack, Ralf (2005). Gruppendiskussion. In: Flick, Uwe; von Kardorff, Ernst; Steinke, Ines (Eds.). *Qualitative Forschung* (p. 369-383). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Bonsen, Martin; Rolff, Hans-Günter (2006). Professionelle Lerngemeinschaften von Lehrerinnen und Lehrern. *Zeitschrift für Pädagogik*, 52(2), 167 – 184.
- Bouakaz, Laid; Persson, Sven (2007). What hinders and what motivates parents' engagement in school? *International Journal about Parents in Education*, 1, 0, 124-136.
- Börner, Nicole (2010). Mittendrin statt nur dabei – Elternpartizipation in der offenen Ganztagschule. In: Wissenschaftlicher Kooperationsverbund (Ed.), *Der GanzTag in NRW – Beiträge zur Qualitätsentwicklung. Kooperation im Ganztage*. 6. Jahrgang, Heft 14. Münster: Institut für soziale Arbeit e.B.
- Börner, Nicole; Behr, Karin; Düx, Wiebke; Züchner, Ivo (2010). Lernen und Fördern aus Sicht der Eltern. In: Wissenschaftlicher Kooperationsverbund (Ed.), *Lernen und Fördern in der offenen Ganztagschule. Vertiefungsstudie zum Primarbereich in Nordrhein-Westfalen*. Weinheim und München: Juventa.
- Böttche, Bettina; Garpow; Lothar (2010). *Gemeinsam wollen wir mehr... Lehrkräfte und ErzieherInnen sind ein Team*. Forum GanzGut Serviceagentur Ganztage. Verfügbar unter: <[http://web39.server98.greatnet.de/kobranet/freitext/824/GanzGut\\_7\\_Professionalisierung.pdf#page=16](http://web39.server98.greatnet.de/kobranet/freitext/824/GanzGut_7_Professionalisierung.pdf#page=16)>.
- Böttcher, Wolfgang; Maykus, Stephan; Altermann, André; Liesegang, Timm (2011). Multiprofessionelle Kooperation an Ganztagschulen. In: Speck, Karsten; Olk, Thomas; Böhm-Kasper, Oliver; Stolz, Heinz-Jürgen; Wiezorek, Christine (Eds.), *Ganztags schulische Kooperation und Professionsentwicklung. Studien zu multiprofessionellen Teams und sozialräumlicher Vernetzung* (p. 102-113). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Brandt, Henriette (2009). Schule und weitere ausserschulische Partner. In: Prüss, Franz; Kortas, Susanne; Schöpa, Matthias (Eds.), *Die Ganztagschule: von der Theorie zur Praxis. Anforderungen und Perspektiven für Erziehungswissenschaft und Schulentwicklung* (p. 343-351). Weinheim: Juventa.
- Bratscher, Matthias; Bosshammer, Herbert; Kreter, Gabriela; Schröder, Birgit (2010). *Bildungs- und Erziehungspartnerschaft. Rahmenkonzeption für die konstruktive Zusammenarbeit mit Eltern in Ganztagschulen. Der GanzTag in NRW. Beiträge zur Qualitätsentwicklung, Heft 18*. Münster: Serviceagentur „Ganztägig lernen in Nordrhein-Westfalen“.
- Breuer, Anne (2011). Lehrer-Erzieher-Teams – Kooperation als Differenzierung von Zuständigkeit. In: Speck, Karsten; Olk, Thomas; Böhm-Kasper, Oliver; Stolz, Heinz-Jürgen; Wiezorek, Christine (Eds.), *Ganztags schulische Kooperation und Professionsentwicklung. Studien zu multiprofessionellen Teams und sozialräumlicher Vernetzung* (p. 85-101). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2010). *Professionsentwicklung und Kooperation an Ganztagschulen. Erfahrungen, Befunde und Konsequenzen. Tagungsdokumentation zur Bildungstagung im Rahmen der Begleitforschung zum IZBB*. Bonn: BMBF.
- Burkhardt, Carine; Dürr, Lilian (2011). Zusammenarbeit zwischen den Eltern und der Tagesschule. In: Bürckel, Frank; Dietiker, Monika C.; Lig-Long, Rachel G. (Eds.), *Tagesschulen heute* (p. 119-138). Zürich: Verlag Pestalozzianum an der Pädagogischen Hochschule Zürich.
- Coelen, Thomas (2008). Tagesstrukturen und Ganztagsbildung durch Kooperation zwischen Demokratie bildenden Institutionen. In: Larcher Klee, Sabina; Grubenmann, Bettina (Eds.), *Tagesstrukturen als sozial- und bildungspolitische Herausforderung* (p. 137-149). Bern: Haupt.
- Cummings, Jonathan N.; Cross, Rob (2003). Structural properties of work groups and their consequences for performance. *Social Networks*, 25, 197-210.

- Departement für Erziehung und Kultur des Kantons Thurgau (2008). *Übersicht zur Erhebung „Familienergänzende Kinderbetreuung im Kanton Thurgau“*. Thurgau: Departement für Erziehung und Kultur.
- Dietiker, Monika Claire; Muhl, Ramun (2011). Die Tagesschule – ein „neuer“ Arbeitsort? In: Bürckel, Frank; Dietiker, Monika C.; Lig-Long, Rachel G. (Eds.), *Tagesschulen heute* (p. 49 - 68). Zürich: Verlag Pestalozzianum an der Pädagogischen Hochschule Zürich.
- Dizinger, Vanessa; Fussangel, Kathrin; Böhm-Kasper, Oliver (2011). Interprofessionelle Kooperation an Ganztagschulen aus der Perspektive der Lehrkräfte – Wie lässt sie sich erfassen und wie wird sie im schulischen Belastungs- und Beanspruchungs-Geschehen bewertet? In: Speck, Karsten; Olk, Thomas; Böhm-Kasper, Oliver; Stolz, Heinz-Jürgen; Wiezorek, Christine (Eds.), *Ganztags-schulische Kooperation und Professionsentwicklung. Studien zu multiprofessionellen Teams und sozialräumlicher Vernetzung* (p. 114-127). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- ED BS Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt (2006). *Zusammenarbeit an der Orientierungsschule Basel. Ein Leitfaden für Eltern und Lehrpersonen*. Basel: Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt.
- ED BS Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt (Ed.) (2011): *„Tagesschulen hinterlassen Spuren“*. *Handbuch Tagestrukturen der Volksschulen im Kanton Basel-Stadt*. Verfügbar unter: <<http://www.ed-bs.ch/bildung/volksschulen/tagesstrukturen/handbuch-tagesstrukturen-vs-bs.pdf>>
- EDK Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (2007). *Interkantonale Vereinbarung über die Harmonisierung der obligatorischen Schule (HarmoS-Konkordat)*. Verfügbar unter: <<http://www.edk.ch/dyn/11659.php>>.
- EDK Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (2011). *EDK/IDES-Kantonsumfrage. Tagesschulen / Primarstufe*. Bern: EDK.
- EDK Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren; SODK Konferenz der Kantonalen Sozialdirektoren (2008). *Kinderbetreuung: Familienergänzende Tagesstrukturen. Gemeinsame Erklärung der EDK und der SODK*. Bern: EDK und SODK
- Epstein, Joyce L.; Lee, Seyong (1995). National patterns of school and family connections in the middle grades. In: Ryan, B.A.; Adams, G.R.; Gullotta, T.P.; Weissberg, R.P.; Hampton, R.L. (Eds.), *The family-school connection: Theory, Research, and Practice* (p. 108-154). Thousand Oaks: Sage Publications.
- ERZ BE Erziehungsdirektion des Kantons Bern (2008). *Vortrag der Erziehungsdirektion an den Regierungsrat zur Tagesschulverordnung*. Verfügbar unter: <[http://www.erz.be.ch/erz/de/index/kindergarten\\_volksschule/kindergarten\\_volksschule/schulergaenzendemassnahmen.assetref/content/dam/documents/ERZ/AKVB/de/10\\_Tagesschulen/tas\\_tsv\\_vortrag\\_d.pdf](http://www.erz.be.ch/erz/de/index/kindergarten_volksschule/kindergarten_volksschule/schulergaenzendemassnahmen.assetref/content/dam/documents/ERZ/AKVB/de/10_Tagesschulen/tas_tsv_vortrag_d.pdf)>.
- ERZ BE Erziehungsdirektion des Kantons Bern (2009). *Tagesschulangebote. Leitfaden zur Einführung und Umsetzung*. Bern: ERZ BE
- Esser, Hartmut (1993). *Soziologie: allgemeine Grundlagen*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag
- Esser, Hartmut (2001). *Soziologie: spezielle Grundlagen. 6. Sinn und Kultur*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Euler, Dieter (Ed.) (2004). *Handbuch der Lernortkooperation*. Band 1: Theoretische Fundierungen. Bertelsmann. Bielefeld.
- Flowers, Nancy; Mertens, Steven B.; Mulhall, Peter F. (1999). The impact of teaming: Five research-based outcomes. *Middle School Journal*, 31, 2, 1-6.
- Forrer, Esther; Schuler, Patricia (2010). Schlussbericht. Evaluation „Schülerclubs und Tagesschulen in der Stadt Zürich“.
- Frowein, Michael (2005). Elternmitarbeit an der Fritz Steinhoff Gesamtschule in Haben. In: Höhmann, Katrin; Holtappels, Heinz G.; Kamski, Ilse; Schnetzer, Thomas (Eds.), *Entwicklung und Organisation von Ganztagschulen* (p. 124-126). Dortmund: Institut für Schulentwicklungsforschung der Universität Dortmund.

- Fussangel, Kathrin; Dizinger, Vanessa; Böhm-Kaspar, Oliver; Gräsel, Cornelia (2010). Kooperation und Belastung von Lehrkräften an Halb- und Ganztagschulen. *Unterrichtswissenschaft*, 38, 1, 51-67.
- Fussangel, Kathrin; Gräsel, Cornelia (2011). Forschung zur Kooperation im Lehrerberuf. In: Therhart, Ewald; Bennewitz, Hedda; Rothland, Martin (Eds.), *Handbuch der Forschung zum Lehrerberuf* (p. 667-682). Münster: Waxmann.
- Gasser, Danila; Gerber, Katrin; Giger, Nicole; Neuenschwander, Karin; Yesilli, Nazan (2008). *Projektbericht: Erziehungsdepartement Basel-Stadt, Lernen im Sozialraum. Wie können Schule und auserschulische Angebote im Basler Matthäus-Quartier vernetzt werden?* Verfügbar unter: <[http://www.4057-basel.ch/wp-content/uploads/2011/12/Projektbericht\\_Lernen\\_im\\_Sozialraum.pdf](http://www.4057-basel.ch/wp-content/uploads/2011/12/Projektbericht_Lernen_im_Sozialraum.pdf)>.
- Goddard, Yvonne L.; Goddard, Roger, D.; Tschannen-Moran, Megan (2007). A theoretical and empirical investigation of teacher collaboration for school improvement and student achievement in public elementary schools. *Teachers College Record*, 109, 4, 877-896.
- Gräsel, Cornelia; Fussangel, Kathrin; Pröbstel, Christian (2006) Lehrkräfte zur Kooperation anregen – eine Aufgabe für Sisyphos? *Zeitschrift für Pädagogik*, 52, (2), 205-219.
- Guerra Lig-Long, Rachel; Dietiker Monika Claire (2011). Tagesschule heute – eine Antwort auf veränderte Zeiten. In: Bürckel, Frank; Dietiker, Monika C.; Lig-Long, Rachel G. (Eds.), *Tagesschulen heute* (p. 11 - 20). Zürich: Verlag Pestalozzianum an der Pädagogischen Hochschule Zürich.
- Guth, Stefanie (2009). Professionsübergreifende Zusammenarbeit an Ganztagschulen. Buddy-Projekte an Ganztagschulen. Arbeitshilfe zur Einrichtung eines Buddy Projekts. Verfügbar unter: <[http://www.buddyev.de/Download/Downloads/Praxishilfe\\_Ganztagschulen.pdf](http://www.buddyev.de/Download/Downloads/Praxishilfe_Ganztagschulen.pdf)> .
- Gysin, Stefanie; Scherzinger, Marion (2009). *Tagesschulen in der Deutschschweiz: Fallstudien zur Organisations-, Personal- und Angebotsstruktur*. Bern: [s. n.].
- Haase, Katrin (2012). Erziehungs- und Bildungspartnerschaft von Familie, Schule und Kinder- und Jugendhilfe im Kontext der Schulentwicklung. *Pädagogische Rundschau*, 66, 29-44.
- Hackman, Richard J. (1990). *Groups That Work (and Those That Don't)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hackman, Richard J.; Oldham, Greg, R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Massachusetts: Addison-Weseley Publishing Company.
- Haenisch, Hans (2009). *Verzahnung zwischen Unterricht und ausserunterrichtlichen Angeboten im offenen Ganztage. 5.Jahrgang, Heft 11*. Münster: Serviceagentur „Ganztägig lernen in Nordrhein-Westfalen“.
- Halbheer, Ueli; Kunz, André (2009). Mehr Schulqualität dank Kooperation? Eine quantitativ-qualitative Beschreibung von Kooperationen zwischen Lehrpersonen. In: Maag Merki, Katharina (Ed.), *Kooperation und Netzwerkbildung* (p. 66-77). Seelze-Velber: Kallmeyer und Klett.
- Henkys, Barbara; Huber, Barbara (2001). Kooperation von Hort und Schule. *KitaDebatte*, 2, 44-48.
- Hofer, Christine; Boscardin, Nadia (2011). Führen von multiprofessionellen Teams – Diversity Management in Tagesschulen und Tagesstrukturen. In: Bürckel, Frank; Dietiker, Monika C.; Lig-Long, Rachel G. (Eds.), *Tagesschulen heute* (p. 69-83). Zürich: Verlag Pestalozzianum an der Pädagogischen Hochschule Zürich.
- Holm, Lars (2008). Die Kooperation zwischen Ganztagschulen und Eltern in Dänemark: Herausforderungen und Möglichkeiten. In: Bosse, Dorit; Mammes, Ingelore; Nerowski, Christian (Eds.), *Ganztagschule – Perspektiven aus Wissenschaft und Praxis*. Erlangen: University of Bamberg Press.
- Holtappels, Heinz-Günter (2005). Empirische Erkenntnisse über ganztägige Schulformen in Deutschland. In: Otto, Hans-Uwe; Coelen, Thomas (Eds.), *Ganztägige Bildungssysteme* (p. 123-143). Münster: Waxmann.
- Holtappels, Heinz-Günter; Klieme, Eckhard; Rauschenbach, Thomas; Stecher, Ludwig (2007). *Ganztagschule in Deutschland. Ergebnisse der Ausgangserhebung der Studie zur Entwicklung von Ganztagschulen' (StEG)*. Weinheim und München: Juventa.

- Horstkemper, Marianne (2010). 11. Kommentar. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Eds.), *Professionsentwicklung und Kooperation an Ganztagschulen. Erfahrungen, Befunde und Konsequenzen. Tagungsdokumentation zur Bildungstagung im Rahmen der Begleitforschung zum IZBB* (p. 40-46). Bonn: BMBF.
- Idel, Till-Sebastian; Ullrich, Heiner; Baum, Elisabeth (2012). Kollegialität und Kooperation in der Schule – Zur Einleitung in diesen Band. In: Baum, Elisabeth; Idel, Till-Sebastian; Ullrich, Heiner (Eds.), *Kollegialität und Kooperation in der Schule: Theoretische Konzepte und empirische Befunde (Schule und Gesellschaft)*.
- Kanton Basel-Stadt (2003). *Gesetz betreffend die Tagesbetreuung von Kindern (Tagesbetreuungs-gesetz)*. Verfügbar unter: <<http://www.gesetzessammlung.bs.ch/frontend/versions/1816>>.
- Kanton Basel-Stadt (2005). *Verfassung des Kantons Basel-Stadt*. Verfügbar unter: <<http://www.gesetzessammlung.bs.ch/frontend/versions/1874>>.
- Kanton Basel-Stadt (2008). *Verordnung zum Gesetz betreffend die Tagesbetreuung von Kindern (Tagesbetreuungsverordnung, TBV)*. Verfügbar unter: <<http://www.wsu.bs.ch/tagesbetreuungsverordnung.pdf>>.
- Kanton Bern (2001). Gesetz über die öffentliche Sozialhilfe (Sozialhilfegesetz, SHG). Verfügbar unter: <[http://www.sta.be.ch/belex/d/8/860\\_1.html](http://www.sta.be.ch/belex/d/8/860_1.html)>.
- Kanton Bern (2008). *Tagesschulverordnung (TSV)*. Verfügbar unter: <[http://www.sta.be.ch/belex/d/4/432\\_211\\_2.html](http://www.sta.be.ch/belex/d/4/432_211_2.html)>.
- Kanton Luzern (2008). *Gesetz über die Volksschulbildung. (1999/2011)*. Verfügbar unter: <[http://srl.lu.ch/frontend/versions/630/pdf\\_file](http://srl.lu.ch/frontend/versions/630/pdf_file)>.
- Kanton Luzern (2009). *Schul- und familienergänzende Tagesstrukturen. Orientierungs- und Umsetzungshilfe*. Verfügbar unter: <[http://schule-mauensee.ch/files/broschuere\\_fam-ergtagesstrukturen.pdf](http://schule-mauensee.ch/files/broschuere_fam-ergtagesstrukturen.pdf)>.
- Kanton Luzern (2011). *Sozialraumorientierte Schule. Konzept*. Luzern: Kanton Luzern. Bildungs- und Kulturdepartement. Dienststelle Volksschulbildung.
- Kanton Thurgau (2004). *Gesetz über die familienergänzende Kinderbetreuung*. Verfügbar unter: <[http://www.rechtsbuch.tg.ch/pdf/800/861\\_1b1neu.pdf](http://www.rechtsbuch.tg.ch/pdf/800/861_1b1neu.pdf)>
- Kanton Thurgau (2007). *Gesetz über die Volksschule*. Verfügbar unter: <[http://www.oberstufehuettwil.ch/downloads/Behoerden/411\\_111\\_Gesetz-ueber-die-Volksschule.pdf](http://www.oberstufehuettwil.ch/downloads/Behoerden/411_111_Gesetz-ueber-die-Volksschule.pdf)>.
- Kanton Zürich (2004). *Familienergänzende Kinderbetreuung im Kanton Zürich*. Zürich: Fachstelle für Gleichberechtigungsforderungen des Kantons Zürich FFG.
- Kanton Zürich (2005). *Volksschulgesetz*. Verfügbar unter: <[http://www.bista.zh.ch/pub/downloads/Volksschulgesetz\\_7\\_2\\_05.pdf](http://www.bista.zh.ch/pub/downloads/Volksschulgesetz_7_2_05.pdf)>.
- Kamski, Ilse (2011). *Innerschulische Kooperation in der Ganztagschule. Eine Analyse der Zusammenarbeit von zwei Berufsgruppen am Beispiel von Lehrkräften und Erzieherinnen und Erziehern*. Münster: Waxmann.
- Kelb, Viola (2006). *Kulturelle Bildung und Ganztagschulen: Rahmenbedingungen und Umsetzung von Kooperation in den Ländern. Eine Ländersynopse*. Remscheid: Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e.V.
- Kelle, Udo (2005). Computergestützte Analyse qualitativer Daten. In: Flick, Uwe; von Kardorff, Ernst; Steinke, Ines (Eds.). *Qualitative Forschung* (p. 485-501). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Kelle, Udo; Kluge, Susann (2010). *Vom Einzelfall zum Typus*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klechtermanns, Geert (2006). Teacher Collaboration and collegiality as workplace conditions. A review. *Zeitschrift für Pädagogik*, 52, (2), 220-237.
- KMK Kultusministerkonferenz (2012). *Allgemein bildende Schulen in Ganztagsform in den Ländern in der Bundesrepublik Deutschland. Statistik 2006 bis 2010*. Berlin: KMK.

- Knoff, Howard M. et al. (1985). *Multidisciplinary team functioning in New York State: Surveying team characteristics and elements of success*. New York: New York Association of School Psychologist.
- Kolbe, Fritz-Ulrich; Reh, Sabine (2008). Kooperation unter Pädagogen. In: Coelen, Thomas; Otto, Hans-Uwe (Eds.), *Grundbegriffe Ganztagsbildung. Das Handbuch* (p. 799-808). Wiesbaden: VS.
- Kullmann, Harry (2010). *Lehrerkooperation. Ausprägung und Wirkungen am Beispiel des naturwissenschaftlichen Unterrichts an Gymnasien. Empirische Erziehungswissenschaft, Band 26*. Münster: Waxmann.
- Lamnek, Siegfried (2005). *Qualitative Sozialforschung. Band 2, Methoden und Techniken. 3., korrigierte Auflage*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Laskowski, Rüdiger; Weinhold, Katharina (2011). Kritische Distanz. Zur Kommunikation und Kooperation von Familie und Grundschule mit Ganztagsangeboten in Sachsen. In: Soremski, R.; Urban, M.; Lange, A. (Eds.), *Familie, Peers und Ganztagschule* (p. 129-145). Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Levine, Thomas H. (2010). Tools for the study and design of collaborative teacher learning: the affordances of different conceptions of teacher community and activity theory. *Teacher Education Quarterly*, 37, 1, 109-130.
- Lipski, Jens (2005). Neue Lernkultur durch Kooperation von Ganztagschulen mit außerschulischen Akteuren? In: Appel, Stefan; Ludwig, Herald; Rother, Ulrich; Rutz, Georg (Eds.), *Schulkooperation* (p. 38-43). Schwalbach: Wochenschau-Verlag.
- Maag Merki, Katharina (Ed.), *Kooperation und Netzwerkbildung*. Seelze-Velber: Kallmeyer und Klett.
- Maag-Merki, Katharina; Kunz, André; Werner, Silke; Luder, Reto (2010). *Schlussbericht „Professionelle Zusammenarbeit in Schulen“*. Zürich: UZH/PHZH.
- Mack, Wolfgang (2009). Von der Konfrontation zur Kooperation. Bildungstheoretische Begründungen einer neuen Form der Kooperation von Jugendhilfe und Schule. In: Prüss, Franz; Kortas, Susanne; Schöpa, Matthias (Eds.), *Die Ganztagschule: von der Theorie zur Praxis. Anforderungen und Perspektiven für Erziehungswissenschaft und Schulentwicklung* (p. 295-305). Weinheim: Juventa.
- Maykus, Stephan (2006). Kooperation von Jugendhilfe und Schule. In: Knauer, Sabine; Durdel, Anja (Eds.), *Die neue Ganztagschule. Gute Lernbedingungen gestalten* (p. 154-170). Berlin: Deutsche Kinder- und Jugendstiftung.
- Maykus, Stephan (2009). Kooperation: Mythos oder Mehrwert? Der Nutzen multiprofessioneller Kooperation der Akteure schulbezogener Jugendhilfe. In: Prüss, Franz; Kortas, Susanne; Schöpa, Matthias (Eds.), *Die Ganztagschule: von der Theorie zur Praxis. Anforderungen und Perspektiven für Erziehungswissenschaft und Schulentwicklung* (p. 307-321). Weinheim: Juventa.
- Mayring, Philipp (2007). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Meister, Gudrun; Schnetzer, Thomas (2009). Innerschulische Kooperation – Chance und Restriktion in der Entwicklung ganztägiger Konzeptionen. In: Prüss, Franz; Kortas, Susanne; Schöpa, Matthias (Eds.), *Die Ganztagschule: von der Theorie zur Praxis. Anforderungen und Perspektiven für Erziehungswissenschaft und Schulentwicklung* (p. 157-169). Weinheim: Juventa.
- Neuenschwander, Markus (2009). Schule und Familie – Aufwachsen in einer heterogenen Umwelt. In: Grunder, Hans-Ulrich; Gut, Adolf (Eds.), *Zum Umgang mit Heterogenität in der Schule* (p. 148-168). Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- OECD Organisation for Economic Co-operation and Development (2005). *Definition und Auswahl von Schlüsselkompetenzen. Zusammenfassung*. Verfügbar unter: <<http://www.oecd.org/dataoecd/36/56/35693281.pdf>>.
- Pauli, Bettina (2006). *Kooperation von Jugendarbeit und Schule: Chancen und Risiken*. Schwalbach: Wochenschau Verlag.
- Pätzold, Günter; Wingels, Judith (2006). *Kooperation in der Benachteiligtenförderung. Studie zur Umsetzung der BLK-Handlungsempfehlungen „Optimierung der Kooperation zur Förderung der sozia-*

- len und beruflichen Integration benachteiligter Jugendlicher*“. Bonn: Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK).
- Pfeifer, Michael; Bergmann, Katrin (2008). Die Entwicklung von Arbeitszeit, Kooperation und Schülerlernen in neuen Arbeitszeitstrukturen. Befunde einer empirischen Längsschnittuntersuchung an Ganztagschulen. In: Lankes, Eva-Maria (Ed.), *Pädagogische Professionalität als Gegenstand empirischer Forschung* (p. 303 - 316). Münster u. a.: Waxmann.
- Preiss; Christine; Hohenberger, Andreas (2010). *Projekt Datenbank. Schule & Partner – schulische Kooperationspraxis auf einen Klick*. München: Deutsches Jugendinstitut.
- Rabneck, Jörn (2001). *Klärung des Begriffs "Kooperation" aus betriebswirtschaftlicher Sicht*. SGB VIII - Online-Handbuch. Verfügbar unter: <<http://www.sgbviii.de/S64.html>>
- Richter, Martina; Andresen, Sabine (2011). Familien als Akteure in der Ganztagsgrundschule. In: Soremski, R.; Urban, M.; Lange, A. (Eds.), *Familie, Peers und Ganztagschule* (p. 77-91). Weinheim und München: Juventa.
- Richter, Martina; Müncher, Vera; Andresen, Sabine (2008). Eltern. In: Coelen, Thomas; Otto, Hans-Uwe (Eds.), *Grundbegriffe Ganztagsbildung. Das Handbuch* (p. 49-57). Wiesbaden: VS.
- Schimank, Uwe (2010). Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurstheoretische Soziologie. Weinheim, München: Juventa.
- Schnitzer, Anna; Pautz, Nadine (2007). *Kooperation von Schule mit ausserschulischen Akteuren. Abschlussbericht*. München: Deutsches Jugendinstitut.
- Schüpbach, Marianne (2010). *Ganztägige Bildung und Betreuung im Primarschulalter. Qualität und Wirksamkeit verschiedener Schulformen im Vergleich*. Wiesbaden: VS.
- Schüpbach, Marianne; Jutzi, Michelle; Scherzinger, M. (2011). I. Teil: Forschungsstand zur Qualität und Wirksamkeit von Bildungs- und Betreuungsangeboten im Schul- und Vorschulalter. In: Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt (ED BS) (Ed.) (2011a). *Expertise zur pädagogischen Qualität von Tagesschulen und zum Entwurf des Leitfadens „Tagesschulen Basel-Stadt“*. Verfügbar unter: <[http://www.ed-bs.ch/bildung/volksschulen/downloads/exp\\_ertise-zur-qualitat-von-tagesstrukturen-und-entwurf-leitfaden-uni-bern-hsa-fhnw-januar-2011.pdf](http://www.ed-bs.ch/bildung/volksschulen/downloads/exp_ertise-zur-qualitat-von-tagesstrukturen-und-entwurf-leitfaden-uni-bern-hsa-fhnw-januar-2011.pdf)>.
- SECO Staatssekretariat für Wirtschaft; BSV Bundesamt für Sozialversicherungen (2011). *Informationsplattform «Vereinbarkeit Beruf und Familie: Massnahmen der Kantone und Gemeinden»*. Verfügbar unter: <<http://www.berufundfamilie.admin.ch/informationsplattform/index.html?lang=de&b=2&e=2&v=>>>.
- Smit, Friederik; Driessen, Geert; Sluiter, Roderick; Slegers, Peter (2007). Types of parents and school strategies aimed at the creation of effective partnerships. *International Journal about Parents in Education*, 1, 0, 45-52.
- Soremski, Regina; Lange, Andreas (2010). *Bildungsprozesse zwischen Familie und Ganztagschule*. München: Deutsches Jugendinstitut
- Speck, Karsten; Olk, Thomas; Stimpel, Thomas (2011). Professionelle Kooperation unterschiedlicher Berufskulturen an Ganztagschulen – Zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In: Speck, Karsten; Olk, Thomas; Böhm-Kasper, Oliver; Stolz, Heinz-Jürgen; Wiezorek, Christine (Eds.), *Ganztags-schulische Kooperation und Professionsentwicklung. Studien zu multiprofessionellen Teams und sozialräumlicher Vernetzung* (p. 69-84). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Spiess, Erika (2004). Kooperation und Konflikt. In: Schuler, Heinz (Ed.), *Organisationspsychologie*, (p. 193-247). Göttingen: Hogrefe.
- Steiner, Christine; Tillmann, Katja (2011). Koordinierte Vielfalt? Über die Arbeit in multiprofessionellen Ganztagsteams. In: Speck, Karsten; Olk, Thomas; Böhm-Kasper, Oliver; Stolz, Heinz-Jürgen; Wiezorek, Christine (Eds.), *Ganztags-schulische Kooperation und Professionsentwicklung. Studien zu multiprofessionellen Teams und sozialräumlicher Vernetzung* (p. 48-68). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Steinert, Brigitte; Klieme, Eckhard; Maag-Merki, Katharina; Döbrich, Peter; Halbheer, Ueli; Kunz, André (2006). Lehrerkooperation in der Schule: Konzeption, Erfassung, Ergebnisse. *Zeitschrift für Pädagogik*, 52, 2, 185-204.



- Stiller, Karl-Theodor (2004). *Kooperation von Schule und Familie. Hilfen für Kinder mit Lernschwierigkeiten. Heilpädagogische Handlungsfelder in Schule und sozialer Arbeit*. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.
- Strenger, Krimhild (2005). *Schule ist Partner Ganztagschule und Kooperation. Themenheft 4*. Berlin: Deutsche Kinder- und Jugendstiftung.
- Strenger, Krimhild (2006). *Partner in der Schule. Erfahrungen aus verschiedenen Kooperationsbereichen. Themenheft 5*. Berlin: Deutsche Kinder- und Jugendstiftung.
- SVST Schweizerischer Verband für schulische Tagesbetreuung (2010). *Qualitätsrahmen für die schulische Tagesbetreuung*. Zürich: SVST.
- Tenorth, Heinz-Elmar (2006). Professionalität im Lehrerberuf. Ratlosigkeit der Theorie, gelingende Praxis. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 9, 4, 580-597.
- Terhart, Ewald; Klieme, Eckhard (2006). Kooperation im Lehrerberuf: Forschungsproblem und Gestaltungsaufgabe. Zur Einführung in den Themenstil. *Zeitschrift für Pädagogik*, 52, 2, 163-166.
- Textor, Martin R. (2009). Bildungs- und Erziehungspartnerschaft in der Schule. Gründe, Ziele, Formen. Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- Thimm, Karlheinz (2006). *Ganztagschule gemeinsam gestalten. Ein Praxisheft zum Wettbewerb „Zeigt her Eure Schule – Kooperation mit ausserschulischen Partnern“*. Berlin: Deutsche Kinder- und Jugendstiftung.
- Tillmann, Katja; Rollet, Wolfram (2011). Multiprofessionelle Kooperation und Partizipation an Ganztagschulen – Welche Auswirkungen hat die strukturelle Einbindung des weiteren pädagogisch tätigen Personals auf die berufsgruppenübergreifende Zusammenarbeit? In: Speck, Karsten; Olk, Thomas; Böhm-Kasper, Oliver; Stolz, Heinz-Jürgen; Wiezorek, Christine (Eds.), *Ganztagschulische Kooperation und Professionsentwicklung. Studien zu multiprofessionellen Teams und sozial-räumlicher Vernetzung* (p. 29-47). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Urban, Michael; Meser, Kapriel; Werning, Rolf (2011). Elterneinbindung oder Elternausschluss? Differente Formen in der Ausdifferenzierung ganztägiger Schulorganisation an der Ganztagsförderschule (Schwerpunkt Lernen). In: Soremski, R.; Urban, M.; Lange, A. (Eds.), *Familie, Peers und Ganztagschule* (p. 92-110). Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Vernetzte offene Jugendarbeit Kanton Bern (VOJA) (2005). *Offene Jugendarbeit und Schule. Ein Leitfaden für die Zusammenarbeit*. Bern: VOJA.
- Witzel, Andreas (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum: Qualitative Sozialforschung (FQS)*, 1, 1, Art.22.
- Züchner, Ivo (2011). Familie und Schule. Neujustierung des Verhältnisses durch den Ausbau von Ganztagschulen? In: Soremski, R.; Urban, M.; Lange, A. (Eds.), *Familie, Peers und Ganztagschule* (p. 59-76). Weinheim und München: Juventa Verlag.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Merkmale und Definitionskriterien von multiprofessioneller Kooperation .....	8
Abbildung 2: Wozu kooperieren? .....	11
Abbildung 3: Formen von Kooperation (Kamski 2011, in Anlehnung an Gräsel et al. 2006).....	11
Abbildung 4: Hauptkategorien der Gelingensbedingungen von Kooperation .....	15
Abbildung 5: Bildungs- und Betreuungsangebote in der Schweiz und deren Trägerschaften.....	23
Abbildung 6: Rahmenmodell der Untersuchung.....	24
Abbildung 7: Erhebung und Auswertung der Daten .....	25
Abbildung 8: Kategoriensystem Gelingensbedingungen von Kooperation .....	26
Abbildung 9: Siedlungstyp der Tagesschulen .....	27
Abbildung 10: Zusammensetzung der Schülerinnen und Schüler (Anteil in %).....	28
Abbildung 11: Zusammensetzung der Teilnehmenden an TS-Angeboten (Anteil in %).....	28
Abbildung 12: Angebotsbreite der Tagesschulen.....	29
Abbildung 13: Partizipation an der Ausarbeitung konzeptioneller Vorgaben .....	29
Abbildung 14: Organigramm der Tagesschule A .....	35
Abbildung 15: Kooperationsmodell der Tagesschule A .....	38
Abbildung 16: Organigramm der Tagesschule B .....	43
Abbildung 17: Kooperationsmodell der Tagesschule B .....	45
Abbildung 18: Organigramm der Tagesschule C .....	49
Abbildung 19: Kooperationsmodell der Tagesschule C .....	52
Abbildung 20: Organigramm der Tagesschule D .....	56
Abbildung 21: Kooperationsmodell Tagesschule D.....	59
Abbildung 22: Organigramm Tagesschule E.....	65
Abbildung 23: Kooperationsmodell der Tagesschule E .....	67
Abbildung 24: Organigramm der Tagesschule F.....	73
Abbildung 25: Kooperationsmodell der Tagesschule F .....	76
Abbildung 26: Organigramm der Tagesschule G .....	81
Abbildung 27: Kooperationsmodell der Tagesschule G .....	83
Abbildung 28: Organigramm der Tagesschule H .....	88
Abbildung 29: Kooperationsmodell der Tagesschule H .....	90
Abbildung 30: Organigramm der Tagesschule I.....	94
Abbildung 31: Kooperationsmodell der Tagesschule I.....	97
Abbildung 32: Organigramm Tagesschule J .....	102
Abbildung 33: Kooperationsmodell der Tagesschule J .....	104
Abbildung 34: Formen innerschulischer Zusammenarbeit.....	110
Abbildung 35: Bildung der Kooperationsstypen .....	118
Abbildung 36: Empfehlungen zur (Weiter-)Entwicklung von Kooperation .....	133

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammensetzung der Gruppendiskussion .....	26
Tabelle 2: Grösse der Tagesschulen .....	27
Tabelle 3: Bei den Falldarstellungen berücksichtigte Elemente.....	30
Tabelle 4: Bei den Falldarstellungen berücksichtigte Elemente.....	34
Tabelle 5: Gelingensbedingungen (Häufigkeiten) .....	116
Tabelle 6: Zusammenfassende Übersicht über die Kooperationsstypen .....	120
Tabelle 7: Übersicht über die Gelingensbedingungen nach Kooperationsstyp .....	128





## 9 Anhang

### Tabellenverzeichnis Anhang

Tabelle 1: Literaturanalyse Gelingensbedingungen inner- und ausserschulischer Kooperation .....	149
Tabelle 2: Literaturanalyse Gelingensbedingungen der Kooperation zwischen Tagesschule und Eltern .....	154
Tabelle 3: Kategoriensystem der Studie „Kooperation in verschiedenen Kooperationsfeldern“ .....	156
Tabelle 4: Gesamtauswertung der Kooperationspraxis in den zehn Tagesschulen .....	164
Tabelle 5: Gesamtauswertung der Gelingensbedingungen in den zehn Tagesschulen .....	165

Tabelle 1: Literaturanalyse Gelingensbedingungen inner- und ausserschulischer Kooperation

Gelingensbedingungen inner- und ausserschulische Kooperation		Autor/Autorenschaft	
<b>Strukturelle Rahmenbedingungen der Institution</b>			
Kooperationsgefässe; Gelegenheiten; Schnittstellen	Kooperationsgefässe bereitstellen		Arnoldt 2007b; Becker-Textor 1989; Beher et al. 2005/2007; Bielenberg & Kelb 2006; Böttche & Garpow 2010; Böttcher et al. 2011; Brandt 2009; Dietiker & Muhl 2011; Gasser et al. 2008; Haenisch 2009; Henkys & Huber 2001; Hofer & Boscardin 2011; Kamski 2011; Mack 2009; Speck et al. 2011; SVST 2010; Thimm 2006; Tillmann & Rollet 2011; VOJA 2005
	Institutionalisierte Gefässe mit Ausserschulischen	Internetplattform	Gasser et al. 2008
		Koordination durch ausserschulischen Verein	
		Koordination durch Fachstelle für Vernetzung	
		Vernetzung durch Schule	
	Gemeinsame (Gesamt-)Konferenzen LPs-Erz / (Schul-)Gremien		Arnoldt 2007a / 2007b; Becker-Textor 1989; Böttche & Garpow 2010; Dietiker & Muhl 2011; Haenisch 2009; Henkys & Huber 2001; Hofer & Boscardin 2011; Kamski 2011; SVST 2010
	Zeit für individuelle; pädagogische Kooperation in Kleinteams (z.B. Freistunden nutzen)		Bielenberg & Kelb 2006; Böttche & Garpow 2010; Dietiker & Muhl 2011; Haenisch 2009; Kamski 2011
	Gefässe für die informelle Kooperation (Feste, Ausflüge, Lager etc.)		Böttche & Garpow 2010; Gasser et al. 2008; Haenisch 2009; Kamski 2011; Meister & Schnetzer 2009; Steinert & Tillmann 2011
Kooperation auf administrativer Ebene zwischen der leitenden		Becker-Textor 1989; Beher et al. 2005/2007; Böttche & Garpow 2010; Hofer	

	Personen (Schulleitung/Hortleitung/Ganztagsschulleitung)	& Boscardin 2011
	Pädagogisches Personal in den Unterricht einbinden	Kamski 2011
	Schriftliche Rückmeldungen (Pendelhefte; Mails)	Beher et al. 2005/2007; Böttche & Garpow 2010; Kamski 2011
	Besuche der Schulkinder im Angebot	Becker-Textor 1989; Gasser et al. 2008
	Protokolle der Kooperationstreffen	Kamski 2011
	Regelmässigkeit, Verbindlichkeit	Beher et al. 2005/2007; Bellin & Tamke 2009; Bielenberg & Kelb 2006; Böttche & Garpow 2010; Haenisch 2009; Henkys & Huber 2001; Kamski 2011; Mack 2009; Meister & Schnetzer 2009; Preiss & Hohenberger 2010; Schnit- zner & Pautz 2007; Speck et al. 2011; Thimm 2006
	Beteiligung der LP an den ausserunterrichtlichen Angeboten	Beher et al. 2005b; Haenisch 2009
	Hausaufgaben als Anknüpfungspunkt	Meister & Schnetzer 2009; SVST 2010
	Gemeinsame Vorbereitungszeit (common planning time) 4x pro Woche 30 Min.	Flowers et al. 1999; Haenisch 2009
	„gewachsene“ Kooperationsgefässe	Böttcher et al. 2011
	Institutionelle Verankerung der Kooperationsgelegenheiten (formal & professionell)	Arnoldt 2007b; Beher et al. 2005/2007; Behr-Heintze & Lipski 2004/2005; Bellin & Tamke 2009; Bielenberg & Kelb 2006; Kamski 2011; Mack 2009; Maykus 2009; Preiss & Hohenberger 2010; Schnit- zner & Pautz 2007; Speck et al. 2011; Steiner & Tillmann 2011; Thimm 2006
	Gute Kooperationskultur zwischen den Lehrpersonen	Bellin & Tamke 2009
Weiterbildung	Besuch gemeinsamer Konferenzen / Weiterbildungen	Beher et al. 2005/2007; Beher et al. 2005b; Böttche & Garpow 2010; Kamski 2011
	Förderung durch öffentliche Behörden (Kanton; Bundesland; Ge- meinde etc.)	Arnoldt & Züchner 2008; Bielenberg & Kelb 2006; Gasser et al. 2008; Kamski 2011; Kelb 2006; Schnit- zner & Pautz 2007
Klare Ziele und Vereinbarun- gen	Verbindliche und klare Ziele und Massnahmen im Kooperations- papier festgelegt	Arnoldt 2007b; Arnoldt & Züchner 2008; Beher et al. 2005/2007; Beher et al. 2005b, Behr-Heintze & Lipski 2004/2005; Bielenberg & Kelb 2006; Böttche & Garpow 2010; Böttcher et al. 2011; Brandt 2009; Gysin & Scherzinger 2009; Haenisch 2009; Henkys & Huber 2001; Hofer & Boscardin 2011; Kamski 2011, Kelb 2006; Mack 2009; Preiss & Hohenberger 2010; Speck et al. 2011; Strenger 2005/2006; Thimm 2006
	Klare Vorstellung von Zusammenarbeit	Arnoldt & Züchner 2008; Beher et al. 2005/2007; Bielenberg & Kelb 2006; Böttcher et al. 2011; Brandt 2009; Haenisch 2009; Henkys & Huber 2001; Hofer & Boscardin 2011; Maykus 2009; Preiss & Hohenberger 2010; Speck et al. 2011; Strenger 2005/2006; VOJA 2005
	Gemeinsame Schulkultur & Kooperationskultur (Gemeinsame Bildungs- und Erziehungsziele)	Beher et al. 2005/2007; Beher et al. 2005b; Behr-Heintze & Lipski 2004/2005; Bielenberg & Kelb 2006; Böttche & Garpow 2010; Böttcher et al. 2011; Brandt 2009; Dietiker & Muhl 2011; Gysin & Scherzinger 2009; Haenisch 2009; Hofer & Boscardin 2011; Mack 2009; Maykus 2009; Preiss &

		Hohenberger 2010; Speck et al. 2011; Strenger 2005/2006; VOJA 2005
	Gemeinsame Entwicklung konzeptioneller Vorgaben	Arnoldt 2007a; Arnoldt & Züchner 2008; Beher et al. 2005/2007; Böttche & Garpow 2010; Brandt 2009; Dietiker & Muhl 2011; Haenisch 2009; Henkys & Huber 2001; Kamski 2011; Maykus 2009; Meister & Schnetzer 2009; Preiss und Hohenberger 2010; Schnitzer & Pautz 2007; Speck et al. 2011; Thimm 2006; Tillmann & Rollet 2011
	Kooperationsvertrag	Arnoldt 2007b; Arnoldt & Züchner 2008; Beher et al. 2005b; Bielenberg & Kelb 2006; Böttche & Garpow 2010; Dietiker & Muhl 2011; Gysin & Scherzinger 2009; Haenisch 2009; Henkys & Huber 2001; Preiss & Hohenberger 2010; Schnitzer & Pautz 2007; Speck et al. 2011; Strenger 2005/2006; SVST 2010; VOJA 2005
	Öffnung der Schule	Behr-Heintze & Lipski 2004/2005; Brandt 2009; Kamski 2011; Maykus 2009; Preiss & Hohenberger 2010; Schnitzer & Pautz 2007; SVST 2010; VOJA 2005
	Kenntnis der Ziele	Behr-Heintze & Lipski 2004/2005; Böttcher et al. 2011; Kamski 2011; Meister & Schnetzer 2009; Speck et al. 2011; Strenger 2005/2006; Thimm 2006; VOJA 2005
	Nutzen & Gewinn durch Zusammenarbeit	Arnoldt 2007a; Behr-Heintze & Lipski 2004/2005; Kamski 2011; Maykus 2009; Preiss & Hohenberger 2010; Schnitzer & Pautz 2007; Thimm 2006; VOJA 2005
	Reziprozität (Geben und Nehmen)	Preiss & Hohenberger 2010; Schnitzer & Pautz 2007; Thimm 2006
Ressourcen	Zeitliche Ressourcen (Arbeitszeitentlastung)	Bielenberg & Kelb 2006; Pfeifer & Bergmann 2008; Speck et al. 2011; Thimm 2006
	Personelle / finanzielle Ressourcen	Beher et al. 2005/2007; Behr-Heintze & Lipski 2005; Bielenberg & Kelb 2006; Kelb 2006; Schnitzer & Pautz 2007; Speck et al. 2011; Thimm 2006
	Räumliche Ausstattung	Beher et al. 2005/2007; Bielenberg & Kelb 2006; Gysin & Scherzinger 2009; Henkys & Huber 2001; Kamski 2011; Knoff et al. 1985; Schnitzer & Pautz 2007; Schüpbach 2010; Speck et al. 2011; SVST 2010; Thimm 2006
Schulentwicklung	Externe Unterstützung/ Beratung	Guerra Log-Long & Brückel 2011; Kamski 2011; Strenger 2005/2006
	Hospitation des Unterrichts und des ausserunterrichtlichen Angebots	Becker-Textor 1989; Beher et al. 2005/2007; Böttche & Garpow 2010; Kamski 2011; Meister & Schnetzer 2009
	Interne Strukturen visualisieren	Kamski 2011
	Arbeitsgruppe zur Koordination und Entwicklung der ausserschulischen Angebote	Böttche & Garpow 2010; Kamski 2011
	Supervision und Evaluation	Meister & Schnetzer 2009; Strenger 2005/2006
	Entwicklungs- und Innovationsinstrumente	Maykus 2009; Meister & Schnetzer 2009
Rahmenbedingungen	Primarstufe	Knoff et al. 1985

	Wie lange das Team schon besteht	Flowers et al. 1999; Knoff et al. 1985; Steiner & Tillmann 2011
	Gebundenes Tagesschulmodell	Arnoldt & Züchner 2008; Dietiker & Muhl 2011; Dizinger et al. 2011; Gysin & Scherzinger 2009; Kamski 2011; Kelb 2006
	Allg. Tagesschulmodell	Behr-Heintze & Lipski 2004/2005
	Soziales Umfeld der Tagesschule	Behr-Heintze & Lipski 2004/2005; Schnitzer & Pautz 2007
	Angebotsvielfalt	Bielenberg & Kelb 2006; Schnitzer & Pautz 2007; SVST 2010
	Öffentliche Anbieter	Arnoldt 2007b
<b>Merkmale der Gruppe</b>		
Personal	Anstellungsbedingungen / Personalbedingungen	Kamski 2011; Maykus 2009; Meister & Schnetzer 2009; Schnitzer & Pautz 2007
	Pensen / Höheres Stundendeputat	Behr et al. 2005/2007; Schnitzer & Pautz 2007
Rollenverteilung	Anerkennung der Aufgaben- und Lohnheterogenität	Kamski 2011; Strenger 2005/2006
	Beratungsfunktion der Erzieherinnen in pädagogischen oder Schullaufbahnentscheiden	Becker-Textor 1989
	Rollenklarheit	Behr et al. 2005b; Bielenberg & Kelb 2006; Böttche & Garpow 2010; Brandt 2009; Dietiker & Muhl 2011; Haenisch 2009; Hofer & Boscardin 2011; Kamski 2011; Mack 2009; Maykus 2009; Preiss & Hohenberger 2010; Schnitzer & Pautz 2007; Strenger 2005/2006; Thimm 2006
	Arbeitsteilung / Aufgabendifferenzierung (nicht unbedingt fachlich)	Breuer 2011; Kamski 2011; Mack 2009
	Mitarbeit von LPs im Angebot / berufliche Nähe	Behr et al. 2005/2007; Schnitzer & Pautz 2007; SVST 2010
Professionalisierung	Eigenständiger pädagogischer Auftrag	Becker-Textor 1989; Maykus 2009; Speck et al. 2011; VOJA 2005
	Klares Professionsverständnis/ Selbstverständnis	Behr et al. 2005b; Bielenberg & Kelb 2006; Breuer 2011; Haenisch 2009; Speck et al. 2011; VOJA 2005
	Schaffen von Autonomie	Breuer 2011; Maykus 2009; Schnitzer & Pautz 2007; Thimm 2006
	Qualifikation	Behr et al. 2005/2007; Bielenberg & Kelb 2006; Breuer 2011; Maykus 2009; Schnitzer & Pautz 2007; Speck et al. 2011
Teamentwicklung	Stimmige Zusammensetzung des Teams, Interesse der Schulleitung an Kooperationstreffen, Teamentwicklungstag	Böttche & Garpow 2010; Kamski 2011
<b>Zwischenmenschliche Prozesse</b>		
Koordination & Organisation	Koordinator oder Schulleitung	Arnoldt 2007b; Behr et al. 2005/2007; Böttche & Garpow 2010; Dietiker & Muhl 2011; Hofer & Boscardin 2011; Knoff et al. 1985; Strenger 2005/2006; Thimm 2006; VOJA 2005



Akzeptanz / Anerkennung	Vertrauen	Arnoldt 2007b; Böttche & Garpow 2010; Dietiker & Muhl 2011; Maykus 2009; Schnitzer & Pautz 2007; Speck et al. 2011
	Respekt & Wertschätzung	Arnoldt 2007b; Böttche & Garpow 2010; Dietiker & Muhl 2011; Maykus 2009; Meister & Schnetzer 2009; Schnitzer & Pautz 2007; Speck et al. 2011; Strenger 2005/2006; Thimm 2006; VOJA 2005
	Gleichberechtigung	Arnoldt 2007b; Böttche & Garpow 2010; Gasser et al. 2008; Gysin & Scherzinger 2009; Maykus 2009; Meister & Schnetzer 2009; Schnitzer & Pautz 2007; Speck et al. 2011; Strenger 2005/2006; VOJA 2005
Kommunikation und Konsens	Klare, transparent, offene Kommunikationsstruktur	Behr et al. 2005a,b/2007; Behr-Heintze & Lipski 2004/2005; Bielenberg & Kelb 2006; Böttche & Garpow 2010; Brandt 2009; Breuer 2011; Dietiker & Muhl 2011; Gysin & Scherzinger 2009; Meister & Schnetzer 2009; Preiss & Hohenberger 2010; Schnitzer & Pautz 2007; Speck et al. 2011; Strenger 2005/2006; Thimm 2006; VOJA 2005
	Rücksichtsvoll	Arnoldt 2007b; Behr et al. 2005/2007; Behr-Heintze & Lipski 2004/2005; Böttche & Garpow 2010; Brandt 2009; Breuer 2011; Gysin & Scherzinger 2009
	Offenheit & Flexibilität	Behr et al. 2005/2007; Maykus 2009; Schnitzer & Pautz 2007
	Konsensorientierung und Konsenswille	Arnoldt 2007b; Meister & Schnetzer 2009; Strenger 2005/2006; VOJA 2005
	Persönlicher Kontakt als Fundament	Böttche & Garpow 2010; Gasser et al. 2008; Gysin & Scherzinger 2009; Haenisch 2009; Henkys & Huber 2001; Meister & Schnetzer 2009; Schnitzer & Pautz 2007; Strenger 2005/2006
Engagement & Interesse		Behr-Heintze & Lipski 2004/2005; Brandt 2009; Maykus 2009; Meister & Schnetzer 2009; Schnitzer & Pautz 2007; Speck et al. 2011; Strenger 2005/2006

Tabelle 2: Literaturanalyse Gelingensbedingungen der Kooperation zwischen Tagesschule und Eltern

Gelingensbedingungen Kooperation Tagesschule und Eltern		Autor/Autorenschaft
<b>Strukturelle Rahmenbedingungen der Institution</b>		
Kooperationsgefässe; Gelegenheiten; Schnittstellen	Kooperationsgefässe bereitstellen	Bernasko 2008; Börner 2010; Bratscher et al. 2010; Burkhardt & Dürr 2011; Haase 2012; Holm 2008; Laskowski & Weinhold 2011; Preiss & Hohenberger 2010
	Institutionelle Verankerung der Kooperationsgelegenheiten	Bartscher et al. 2010; Börner et al. 2010; Frowein 2005; Holm 2008; Laskowski & Weinhold 2011
	Gute Kooperationskultur zwischen Eltern und Lehrpersonen	Behr et al. 2005; Börner et al. 2010; Press & Hohenberger 2010
Klare Ziele und Vereinbarungen	Klare Vorstellung von Zusammenarbeit	Burckhardt & Dürr 2011; Preiss & Hohenberger 2010
	Öffnung der Schule gegenüber den Eltern	Laskowski & Weinhold 2011; Soremski & Lange 2010
	Nutzen & Gewinn durch Zusammenarbeit	Burckhardt & Dürr 2011
Ressourcen		Behr et al. 2007; Laskowski & Weinhold 2011
Schulentwicklung	Bemühung um Verbesserung der Kooperation zwischen Eltern und Tagesschule	Haase 2012; Holm 2008; Preiss & Hohenberger 2010
<b>Merkmale der Gruppe</b>		
Rollenverteilung	Rollenklarheit	Bratscher et al. 2010; Burckhardt und Dürr 2011; Haase 2012; Richter & Andresen 2011
	Beratungsfunktion des pädagogischen Personals für die Eltern	Börner 2010; Richter & Andresen 2011
	Beratungsfunktion der Eltern für das pädagogische Personal	Laskowski & Weinhold 2011
Migrationshintergrund der Eltern		Arnoldt & Steiner 2011; Börner 2010; Bouakaz & Persson 2007; Züchner 2011
Sozioökonomischer Status der Eltern		Haase 2012; Holm 2008; Laskowski & Weinhold 2011; Züchner 2011

<b>Zwischenmenschliche Prozesse</b>		
Akzeptanz / Anerkennung	Vertrauen	Preiss & Hohenberger 2010
	Respekt & Wertschätzung	Börner 2010; Börner et al. 2010; Burkhardt und Dürr 2011; Preiss & Hohenberger 2010; Richter & Andresen 2011
	Gleichberechtigung	Börner 2010; Bratscher et al. 2010
Kommunikation und Konsens	Klare, transparent, offene Kommunikationsstruktur	Burkhardt & Dürr 2011
	Rücksichtsvoll	Soremski & Lange 2010
	Offenheit & Flexibilität	Börner et al. 2010; Haase 2012
Engagement & Interesse		Börner 2010; Burkhardt & Dürr 2011; Haase 2012

Tabelle 3: Kategoriensystem der Studie „Kooperation in verschiedenen Kooperationsfeldern“

Hauptkategorie	Subkategorien I	Subkategorien II	Definitionen	Ankerbeispiele	Kodierregeln
<b>Kooperationspraxis</b>					
Kooperationsverständnis	Persönliche Meinung		Benennung des Subjekts, Verwendung von Personalpronomen (ich, mich).	SL_121: Für mich ist die Zusammenarbeit das A und O vom ganzen Betrieb. Und zwar die Zusammenarbeit auf den verschiedenen Ebenen, das heisst, Zusammenarbeit einerseits in den Klassen oder den Stufenteams, wie aber auch die Zusammenarbeit im Kollegium und Zusammenarbeit mit den Fachlehrpersonen. Und es ist eine Bedingung, wenn man zu uns an die Schule arbeiten kommt, dass man bereit ist, Zusammenarbeit auch aus zu üben.	Interview / GD
	Konzeptionell Verankert		Bezug zu bestehenden Richtlinien.	SL_311: Nein, das nicht. Das ist ja das was ich sage. Von uns her ist das im Schulprogramm drin aber ich habe das mit dem TSL noch nicht so konkret abgesprochen. Wir haben das aber schon angesprochen untereinander. Bei uns auf der Leitungsebene funktioniert es, da schauen wir dazu. Und auf der Alltagsebene, da haben wir noch zu tun und da gibt es noch nichts Schriftliches.	Interview
Kooperationscredo			Zusammenfassende Schlussfolgerung, Rekapitulation, persönliches Fazit zur Kooperation (reflektierend) Statement, subjektive Einschätzung der wahrgenommenen Qualität	SL_121: Ich denke, was wichtig ist, ist, dass es einfach Personen hat, die das in der Hand haben. Also das habe ich auch an diversen Schulen in Deutschland erlebt. Da hat es, ich sag mal, eine Galionsfigur, die eine Vision hat und wenn es das nicht hat, dann stirbt das Projekt. Und ich denke, das ist ja wichtig, dass man immer wieder die Leute hat, die eine Vision haben, die auch die Zusammenarbeit suchen und das in den Händen behalten. Ich denke, das ist ganz, ganz wichtig, sonst findet das alles nicht statt. SL_121: Die Zusammenarbeit wird eigentlich schon so gelebt, wie wir sie festlegen. Wir haben auch immer wieder Standortbestimmungen, in denen wir schauen, ob es klappt oder nicht. Es ist ganz klar, dort wo Menschen zusammen kommen, gibt es immer auch wieder Schwierigkeiten und dann muss man schauen auf welcher Ebene man die Schwierigkeiten lösen kann	Interview + GD
Entwicklungspotential/ -bedarf	allgemein		Allgemein formuliert, vorausschauend auf zukünftige Vorhaben/ Verbesserungsmöglichkeiten ausgerichtet	<b>TSL_312:</b> Ich glaube der Hauptgrund ist, dass die meisten Leute zu diesem Angebot ja sagen und die meisten das Gefühl haben, dass das ein gutes Angebot ist, obwohl man es noch optimieren könnte. Aber da muss ich sagen, wir sind im ganzen Kanton noch ziemlich in der Pionierphase. Es ist vor allem die Stadt xy, die eine Vorreiterrolle eingenommen haben, wobei sie auch immer am optimieren und Weiterentwickeln sind.	Interview + GD
	Rahmenbedingungen		Verbesserungsmöglichkeiten bezüglich der strukturellen Merkmale	<b>Mutter 1_120:</b> Aber vielleicht wäre es gut einen Kommentar zu bekommen. Welche Kurse gibt es für Kinder, für ein bestimmtes Alter und in welchem Ort und so. Sonst ist es wie ein Überfluss von	

				allen Kursen und dann kommt man diese Kinderprogramme für das ganze Semester und das ist wirklich viel und manchmal weiss man nicht, was gut und was nicht gut ist	
	Merkmale des Teams		Verbesserungsmöglichkeiten in den Merkmalen des Teams		
	Zwischenmenschliche Prozesse		Verbesserungsmöglichkeiten bezüglich der zwischenmenschlichen Prozesse	1LP/FH_IS_120: Also ich merke das auch in der Schule und eigentlich wäre das so ein Wunsch, das sich auch von beiden Seiten her verbessern könnte. So der Kontakt findet halt leider sehr oft statt, wenn etwas nicht gut läuft. Und von beiden Seiten. Aber auch mal den Eltern sagen: In der letzten Zeit hat alles super geklappt. Oder, bei uns geht es noch eher bei den Elterngesprächen. Die sind einfach zwei Mal im Jahr, da wird ja auch sehr viel Positives gesagt.	
Gelebte Kooperation			Informationen zum Angebot, Entstehung der Kooperation, Struktur der Kooperationspraxis, Aussagen zur Kooperationspraxis, Informationen, wie funktioniert es genau (Finanzierung/Trägerschaft etc.)	SL_121: Rein theoretisch, Ja. Und rechtlich nicht. Sagen wir so; die Tagesstruktur hier gehört zur Schule, zum V. Schulhaus, die Trägerschaft der Tagesschule ist aber die evangelische Stadtmission und das ganze Personal, die da drinnen arbeitet, bis auf wenige Lehrpersonen, die sind eigentlich bei der evangelischen Stadtmission angestellt. Was wir haben, ist ein sogenannter Kooperationsvertrag mit der evangelischen Stadtmission. Das was Sie meinen, gibt es natürlich auch. Es gibt Tagesschulen, die direkt Betriebsleitung mit der Schulleitung zusammen oder von der Schulleitung angestellt werden.	Interview + GD

gelingende und hemmende Faktoren von Kooperation					
Skalierung/Gewichtung					
0 = hemmender Faktor ; 50 = neutral formuliert; 100 = Gelingensbedingung					
Rahmen- bedingungen	Ressourcen	Räumlich- materiel- le	Gelingensbedingung = 100  positive Formulierung => gut ist..., fördernd ist..., oder positive Intention	1ER/GL_IS_230: Ja genau. Das finde ich für mich ganz <b>praktisch</b> , dass wir die Tagesschule gleich hier unten haben, dass der Pausenplatz auch von den Schülern genutzt wird und man ist genau mittendrin.	
			Neutral formuliert = 50  neutrale Formulierung => keine Wertung, neutrale Intention, was gibt es, wie läuft es an dieser Schule	Interviewer 1: Die Tagesschule ist aber auch räumlich getrennt. Es war aber vorher anders, habe ich gehört. Also das hat sich geändert, ihr seid umgezogen? 00:18:39-1  1SP_IS/ST_120: Ja, wir sind jetzt in anderen Räumlichkeiten. 00:18:42-7  Interviewer 1: Aber das ist von der Distanz zur Schule... 00:18:45-1  1SP_IS/ST_120: Es ist sogar ein bisschen näher jetzt. Aber es war auch gerade so in diesem Quartier	
			Hemmender Faktor = 0  negative Formulierung => ich finde es schwierig, hemmend, negativ, oder negative Intention	1MT_IS/ST_310: Ich komme noch einmal darauf zurück, dass wir alle nicht im Schulhaus sind. Wir sind zwar nur ein paar Schritte entfernt aber man sieht die Leute nicht. [...] Wir leben aneinander vorbei und wenn das nicht im selben Haus stattfindet, wie bei euch, wird es wirklich <b>schwierig</b> , dass man sich überhaupt sieht.	
<b>Rahmen- bedingungen</b>			Strukturelle Voraussetzungen auf Ebene der Schule, der Gemeinde und des Kantons, allgemein		Interview + GD
	Klare Leitziele		Verankerung im Schulkonzept/ -programm (Verbindlichkeit, Kooperationsvertrag, Transparenz), Zeitliche und inhaltliche Planung (Dokumentation)	SL_311: Auch eine gewisse Regelung, wie man mit einander Differenzen und Schwierigkeiten angeht. Man muss sich auch Regeln geben, wie man mit einander umgehen kann, wie man es macht. Ja das denke ich, sind die Voraussetzungen.	Interview + GD

	Weiterbildungen und Unterstützung		Gemeinsame interne oder externe Veranstaltungen, welche die Kooperation fördern (Teambildung)	1LP/FH_IS_120: Also ich fand auch dieser Tag in diesem xy, ich fand das sehr schön, weil das war eine Begegnung mit den Leuten der Tagesschule ausserhalb vom Alltag. Es war aber eine Weiterbildung aber es war eigentlich so vom Gefühl her Freizeit. Es hat Spass gemacht und wir haben auch zusammen zu Mittag gegessen und einfach die Begegnung auf dieser Ebene, denke ich, bringt sehr viel. Nachher auch für die Zusammenarbeit.	Interview + GD
	Öffnung der Schule		Erweiterung des Bildungsbegriffs, Vernetzung im sozialen Umfeld Evaluation, Innovationsbereitschaft (Schulebene)	SL_311: Die Schule hat eher noch ein starkes Verständnis: Wir unterrichten und wenn wir unterrichtet haben müssen wir zwar noch zu den Kindern schauen, aber dann ist die Schule fertig. Da muss sie auf tun, sich öffnen.	Interview + GD
	Gefässe und Gelegenheiten <b>LPs</b>		Austausch zwischen den Lehrpersonen	1LP/FH_IS_120: Wir arbeiten in Teams - zum Beispiel alle 4. Klasse-Lehrpersonen bereiten zusammen vor, tauschen sich aus, haben zum Teil auch Kinder ausgetauscht oder zusammen Sprachförderunterricht, die Kinder in verschiedene Gruppen unterteilt. Da erfolgt viel Zusammenarbeit. Wir treffen uns einmal wöchentlich. Wir haben auch unsere Lehrpersonen, die zum Teil in der gleichen Klasse zum Beispiel Singen oder Werkunterricht geben und treffen uns auch regelmässig mit den Teams, mit denen zum Austausch. Also mal nur schulintern gesehen.	Interview + GD
	Gefässe und Gelegenheiten <b>Schulteam</b>	Informell	Bei Bedarf bzw. unregelmässig stattfindende Gespräche, Treffen, Anlässe, Tür-Angel-Gespräche etc.	1MT_IS/ST_310: Ich gehe noch etwas zurück, für mich ist es ganz wichtig, dass ich die Leute kenne, dass ein guter Austausch stattfinden kann. Deshalb haben wir uns auch in der Schule vorgestellt. Ich kenne zwar viele auf dem Papier aber wenn ich die Leute kenne, ist es ganz anders, dort anzuklopfen.	Interview + GD
formell		Regelmässig stattfindende, strukturierte, geleitete Sitzungen, Kommissionen, Räte und Foren	1LP/HC_IS_310: Ich finde es wichtig, dass wir die regelmässigen Sitzungen haben, die uns alle auf den neusten Stand bringt und wo wir uns austauschen können. Das ist ein Gefäss, dass ich sehr schätze, dass wir auch den Platz haben, Probleme einzubringen und mit einander zu diskutieren.	Interview + GD	
andere		z.B. Intranet, Austauschplattformen, Pendelhefte	1ER/GL_IS_230: Was seit zwei Jahren auch sehr gut funktioniert ist der Email-Kontakt, dass man als Tagesschule auch Emails bekommt, was in der Schule passiert. Wir sind mit im Verteiler drin und wenn es darum geht dass zum Beispiel die Turnhalle gesperrt ist, dann bekommen auch wir die Info. Oder irgendetwas anderes. Wir bekommen auch die Protokolle der Lehrerkonferenz.	Interview + GD	
nicht vorhanden			Interviewer1: Inwiefern hat dies eine Auswirkung auf eine gute Zusammenarbeit? Also wer hier dabei ist, bei dieser Zusammenarbeit. Jetzt in der Tagesschule mit den Lehrpersonen, genau. 00:25:09-2		

				1MB_IS_210: Haben wir ja gar nicht. Die Lehrpersonen sind ja nur am Mittag und dann geht es vor allem um das Essen, Abwaschen oder Pausenplatz und dann ist es schon vorbei der Mittag.	
Gefässe und Gelegenheiten <b>Ausserschulische</b>	Informell	Bei Bedarf bzw. unregelmässig stattfindende Gespräche, Treffen, Anlässe, Tür-Angel-Gespräche etc.	TSL/ST_122: Wir haben sie getroffen. An gewissen Anlässen trifft man sich halt immer wieder an und wir sind die und so... Und Lola bietet Sachen an, dort sind wir zum Teil...haben wir das genutzt.	Interview + GD	
	formell	Regelmässig stattfindende, strukturierte, geleitete Sitzungen, Kommissionen, Räte und Foren	1SK_AS_310: Also das Netzwerk Jugend hat eigentlich zum Ziel, im Jugendbereich präventiv zu arbeiten - also Verhaltensprävention - dort ist die Polizei, der Leiter der Immobilien, der Rektor der Gesamtschule, Jemand aus dem Schulsozialarbeitsteam, die zuständige Gemeinderätin. Das ist eigentlich ein strategisches Gremium	Interview + GD	
	andere	z.B. Intranet, Austauschplattformen, Pendelhefte	1SK_AS_310: Wir haben in den letzten Jahren auch versucht monatlich einen Artikel in der Dorfzeitung zu publizieren, damit man auch weiss, was die Jugendarbeit macht. So versuchen wir es auch	Interview + GD	
	Nicht vorhanden		TSL/ST_122: Nein, dort gibt es noch gar nichts. Wir kennen sie auch nicht, die das machen, eben weil das über die Schule läuft und wir mehr ausserhalb sind.		
Gefässe und Gelegenheiten <b>Eltern</b>	Informell	Bei Bedarf bzw. unregelmässig stattfindende Gespräche, Treffen, Anlässe, Tür-Angel-Gespräche etc.	Vater1: Ich habe mehrere Jahre einfach am Mittagstisch teilgenommen und geschaut, dass alles in geordneten Bahnen verläuft. Und anschliessend habe ich dann noch einige Jahre die Kinder auf dem Pausenplatz betreut und vor allem mit ihnen Fussball gespielt. Meine Fussballkarriere hat dort begonnen und auch geendet.	Interview + GD	
	formell	Regelmässig stattfindende, strukturierte, geleitete Sitzungen, Kommissionen, Räte und Foren	1LP_IS_230: Die Elternzusammenarbeit ist nicht so ein grosser Schwerpunkt. Man hat sicher immer mindestens einen Elternabend, manchmal auch mit einem bestimmten Thema, zum Beispiel zum Thema Medien. Man hat die Elterngespräche, die mit allen Eltern immer nach einem halben Jahr stattfinden. Das finde ich sehr gut. Ansonsten holt oder ruft man die Eltern je nach Situation ab, wenn etwas Spezielles läuft oder ein Anlass ist. Die Elternarbeit ist mit Elternabenden und Elterngesprächen strukturiert. Das andere ist eher sporadisch.	Interview + GD	
	andere	z.B. Intranet, Austauschplattformen, Pendelhefte	1LP/FH_IS_120: Da geht es ja eben um die Entwicklung, wo steht das Kind, was hat es für Fortschritte gemacht und bei uns ist schon sehr oft auch der Kontakt entweder kurz über das Elternbüchlein oder wenn es dann arg ist über ein Telefon und das ist sehr oft wenn etwas nicht klappt.	Interview + GD	
	Nicht vorhanden		2MB_IS_210: Also von der Tagesschule her haben wir keine Beziehung zum Elternrat. Wir wissen nicht einmal wer im Elternrat ist. 01:17:18-8		



	Ressourcen		Verfügbare Ressourcen allgemein, nicht spezifiziert	SL_311: Ich würde sagen auf der Sachebene braucht es einen klaren Auftrag, worum es geht, also die Aufgabe, die Kompetenz, was beschrieben ist und dass auch die Ressourcen da sind.	Interview + GD
		Ortsspezifische Ressourcen	Regionale Bedingungen, Schulform/Organisationsform, Politische Bedingungen	TSL_312: Dort braucht es viel Überzeugungsarbeit, vor allem auf der politischen Seite. Dort geistert oft noch in den Köpfen herum, dass sei ja die Aufgabe der Eltern, die müssten schauen und man könne ja nicht alles an die Gemeinde delegieren, die sollten sich selber organisieren. Das ist schon noch spürbar, also vor allem auf der politischen Seite und auch in der Bevölkerung zum Teil. Es gibt schon einen Wandel, aber es braucht schon noch Zeit zu akzeptieren, dass das auch ein Teil ist und ein guter Teil ist. Das wichtigste ist doch, dass die Kinder gut aufgehoben sind und gute gefördert werde	Interview + GD
		Zeitliche	Vorhandene Mittel bezüglich Zeitorganisation (Rhythmisierung)	Mutter 2_120: Ich arbeite sechzig Prozent, dann habe ich noch zwei Tage wo ich die Zeit habe, das zu machen. Das wäre sicher anders, wenn man hundert Prozent arbeitet und das Kind nur abholen und bringen kann. Da hat man einfach keine Zeit, das geht nicht. Aber diese zwei Tage, ich weiss, dass die Lehrer flexibel sind und..	Interview + GD
		Räumlich-materielle	Möglichkeit der Vernetzung, verfügbare Räume, Materialien	1IFLP_IS_230: Die Rahmenbedingungen sind bei uns eigentlich ideal. Wir haben Platz, (zum vergasen) wir haben fast ein wenig zu viel Platz. Man kann sich als Lehrkraft auch gut verstecken und niemandem begegnen. Man ist weit auseinander, wenn man das verhindern möchte. (230)	Interview + GD
		Finanzielle/ personelle	Vorhandene monetäre Mittel/Kapitalien und verfügbare Stellenprozente/ Pensen	TSL_312: Das Personal zu finden, qualifiziertes, das braucht einfach auch finanzielle Ressourcen und gute Leute zu finden, das sind wahrscheinlich die grössten Herausforderungen	Interview + GD
<b>Zusammensetzung des Teams</b>	Kooperationskompetenz		Fähigkeit mit anderen zusammen zu arbeiten	1PM_IS_310: Diese Zusammenarbeit aber auch, dass man sich abspricht, wenn man sieht, dass man zu viele Kinder hat einfach ein Mail schreiben kann: Ich habe ein Problem, was machen wir jetzt? Nicht zu denken, dass man alleine für das Problem verantwortlich ist. Wir sind ja mehrere Leute und zusammen finden wir eine Lösung, das finde ich wichtig. Wenn man sich gewohnt ist zusammen zu arbeiten, dann macht man das auch eher, wenn man nie zusammenarbeitet, traut man sich auch nicht jemanden zu fragen.	Interview + GD
	Entlohnung		Geregelte Lohnverhältnisse, angemessene Bezahlung (professionell vs. nicht professionell)	1KT_IS/ST_310: Für mich ist auch die Bezahlung ganz wichtig, dass auch die Anerkennung stimmt. Bei euch wurde das ja jetzt auch geregelt.	Interview + GD
	Zuständigkeiten		Klare Rollen, Verantwortungsbereiche, Abgrenzung gegenüber anderen Aufga-	SL_311: Ja vielleicht wieder auf der Sachebene ist es wichtig, dass man gegenseitig gewisse Aufgaben und Zuständigkeitsbereiche auch festhält, definiert, kennt voneinander und das auch respektiert und dann auf der Beziehungsebene wieder, wie bei Erwachsenen	Interview + GD

			ben	wichtig die Aufgaben und Rollen vor allem gegenseitig respektiert und immer auch in der Kommunikation bewusst ist, dass das ein wichtiger Punkt ist und dort auch darauf achtet.	
	Berufliche Nähe		Übernahme von zusätzlichen Aufgaben, Doppelfunktionen, Kenntnisse anderer Bereiche	1QPS_AS_120: Also ich unterrichte auch, ich bin in Doppelfunktion tätig, von daher kann ich es nur unterstützen, was eine Lehrperson im Unterricht vermittelt oder auch welche Strukturen sie vor allem vermitteln und dort versuche ich einzusteigen mit meinem Team, dies weiterzuführen.	Interview + GD
	Professionalität		Qualifikation, Ausbildung, Weiterbildung,	1SK_AS_310: Wir sind ja alles Fachleute und wenn man in dieser fachlichen Rolle ist, sollte das eigentliche gehen. Wenn die Ressourcen und die Rahmenbedingungen stimmen.	Interview + GD
	Gruppen- dynamik		Zusammensetzung (Heterogenität), Gruppengrösse, positive Dynamik (es giiget)	1ER/GL_IS_230: Ich denke schon, dass es eine Rolle spielt, aber ich habe das Gefühl, dass das bei uns im Moment sehr positiv funktioniert. Ich kann es gar nicht festmachen, woran es liegt, aber es ist sehr positiv. Vielleicht auch dadurch, dass es so verschiedene Rollen sind und ein Gesamtes, Ganzes das es gut macht.	Interview + GD
<b>Zwischen- menschliche Prozesse</b>	Sympathie & Antipathie		persönliche Zuneigung, emotionale Aspekte	1LP/AQ_IS_120: Es lässt sich ganz einfach besser zusammenarbeiten, wenn man sich auch sympathisch ist. Alles es ist einfacher als mit jemandem irgendein Projekt aufzugleisen wo man irgendwie dauernd Mühe hat, wie das jetzt kommt oder. Ich denke, das ist etwas was sich durch das ganze Leben durchzieht.	Interview + GD
	Persönlicher Kontakt		Kennen, ein Gesicht haben	1KT_IS/ST_310: Wir waren auch da, dass man einfach das Gesicht sieht und so kamen dann auch Anmeldungen.	Interview + GD
	Gemeinsame Kultur		Gemeinsames Auftreten gegen aussen, gemeinsame Ziele und Vorstellungen als Institution	Und dann denke ich auch, das gemeinsame Ziel ist ja eigentlich für die Kinder etwas Sinnvolles zu bieten, sei das jetzt im Unterricht oder ausserhalb des Unterrichts. Und ich denke das ist wie die Grundvoraussetzung und wenn alle dasselbe Ziel haben und sich dessen auch bewusst, dann kann schon sehr viel entstehen.	Interview + GD
	Offenheit		Begriff "offen" / "Offenheit" kommt vor	SL_121: Ich denke, eine Bedingung ist natürlich eine Offenheit von allen. Also dass auch Mitarbeitende zu mir kommen können und sagen, 'hey schau, das und das steht bei mir an. Wie siehst Du das?' Es ist dann wichtig, dass ich solche Sachen ernst nehme, aufgreife und schaue, wie man damit umgehen kann.	Interview + GD
	Informations- austausch & Kom- munikation		Austausch von Informationen, Mitteilungen, Absprachen (nicht Zuständigkeit)	Vater_1_310: Es ist auch ein guter Informationsaustausch zwischen den verschiedenen Schulen und Angeboten.	Interview + GD
	Interesse & Aufmerksamkeit		Begriff "Interesse", "interessieren"	Mutter1_310: Ja zum Beispiel auch, dass man auch geht, wenn Sitzungen sind und auch bei Elternabenden geht und Interesse zeigt und auch einfach spontan hinget und Interesse zeigt und sich kennenlernt. Dann ist es viel einfacher.	Interview + GD

	Engagement		Motivation, Einsatz für die Kooperation, Commitment (mehr als Interesse, z.B. eine spezielle Funktion übernehmen)	1KT_IS/ST_310: Ich denke es ist t auch eine Frage des Willens. Diese Woche bin ich zum ersten Mal bei einem Eltern Gespräch von der Schule dabei, weil ich genau dasselbe Problem mit den Eltern habe, wie die Lehrerin. Ich finde es sehr gut, dass die Zusammenarbeit so eng ist, dass man immer weiss, wer wo steht.	Interview + GD
	Koordination & Leitung		Vermittlung zwischen unterschiedlichen Parteien, Leitung und Regelung der Kooperationsbeziehungen, Delegation	SL_121: Das ist dann vor allem die Aufgabe von der TSL, dass sie das Team fit macht für die Aufgaben. Und unsere Aufgabe ist es, zu schauen, dass die beiden Teams zusammen kommen, also, dass es ein Zusammengehörigkeitsgefühl gibt. Bis jetzt war das ja nicht so.	Interview + GD
	Akzeptanz & Wertschätzung		Vertrauen, Anerkennung, Gleichstellung der Kooperationspartner (keine Konkurrenz), Abbau von Vorurteilen, Klärung der Erwartungen, Eingehen auf Bedürfnisse und Empathie	SL_311: Ja die Bedingung, sich gegenseitig zu kenne, die Aufgabe zu kennen, gegenseitig auch Kommunikation zu haben, dass die auch formelle eingerichtet ist. Und auch eine gegenseitige Anerkennung, ein Umgang miteinander, der das auch zum Ausdruck bringt, dass man sich schätzt, gegenseitig	Interview + GD

Tabelle 4: Gesamtauswertung der Kooperationspraxis in den zehn Tagesschulen

Kooperationspraxis		Gefässe und Gelegenheiten	
<b>Zwischen den LPs</b>		- Stufenteams	8
		- Pädagogische Teams	9
<b>Zwischen wptP</b>		- Teamsitzungen	10
<b>Innerschulisch</b>	Formell	- Sitzung SL-TSL (oder dieselbe Person)	8
		- Schulsitzungen/-konferenzen SL-LP- TSL	6
		- Keine institutionalisierten Gefässe LP – wptP	8
		- Weiterbildungen (z.B. Drei-Tage-Block)	5
		- Kollegiumstag (Teamanlässe, -ausflüge)	4
		- Schriftliche Dokumentation der Sitzungen	2
		- Anmeldung für TS-Angebot bei LP	2
		- LP – wptP	10
	informell	- TSL - SL	10
		- Individuell, situationsbezogen, nach Bedarf	10
		- Hausaufgaben	7
		- In schwierigen Situationen, Problembasiert	6
		- Verhandlungen mit den Sozialdiensten	5
		- Festliche Anlässe	7
		- Flexibel Gestaltete „Zusammen-arbeitszeit“	2
		- Vorstellen des Angebots bei LP	2
	Andere	- Pendelheft / „gelber Zettel“ (Informationszettel), Email, Internetplattform	4
		- Fächli im Lehrerzimmer	4
		- Mittagessen/Mittagstisch	5
		- In der Pause/ im Lehrerzimmer	4
- Nutzung der Infrastruktur der Schule		6	
- Gemeinsame Projekte		6	
- Doppelfunktion der LPs		6	
-			
<b>Ausserschulisch</b>	Formell	- Koordinatorin/Koordinator (LP)	1
		- Koordination durch SL	6
		- Teilnahme an Teamsitzungen	2
	Informell	- wptP bringen Kinder in Angebote	2
		- Können sich in Schule vorstellen	4
	Andere	- Unterstützung durch die Behörden	2
		- Nutzung der Infrastruktur im Quartier/Gemeinde	10
		- Nutzung der Räume der Schule	4
		- Gemeinsame Projekte	4
		-	
<b>Schnittstelle: Alle Akteure</b>			
	- <b>Beratungsgespräche/Sitzungen/Elterngespräche in problematischen Situationen (Besprechen von Einzelfällen)</b>	4	
	- <b>Gesamtschulkonferenz/-sitzung + ausserschulische Anbieter</b>	2	
	- <b>Netzwerk, Stadtteilkonferenzen, Austauschgremien</b>	7	
	- <b>Festliche Anlässe</b>	7	

Tabelle 5: Gesamtauswertung der Gelingensbedingungen in den zehn Tagesschulen

Gesamtauswertung Tagesschulen	Gelingensbedingungen	Anzahl (welche)	Schulen
<b>Innerschulisch</b>	Anlässe	9 (ABDEFGHIJ)	
	Infrastruktur/räumliche Nähe	8 (ABCEFGHI)	
	Institutionalisierte Gefässe	7 (ADEFGIJ)	
	Zielklarheit, konzeptionelle Richtlinien (Werte, Erwartungen)	6 (ACEFGJ)	
	Schaffen von Schnittstellen		
	Informell, bei Bedarf	6 (ADFGHI)	
	Schriftlicher Informationsfluss	5 (BDGIJ)	
	Kollegiumstage und schulinterne Weiterbildungen	4 (AEHI)	
	Schulsitzungen	4 (ABDF)	
		2 (AI)	
	Kooperationsfähigkeit und Kooperationswille	8 (ABDEFHIJ)	
	Rollen & Zuständigkeiten zwischen LPs und dem wptP geklärt (v.a. bezüglich Hausaufgaben)	8 (ABCDFGIJ)	
	Berufliche Nähe und Doppelfunktion der LPs	5 (ABCDG)	
	Gruppendynamik (kleine Gruppe)	2 (AI)	
	Professionalität	1 (F)	
	Gemeinsame Kultur: Teilhaben können, sich als Teil der Tagesschule verstehen, Einheit, „Wir Gefühl“	10 (ABCDEFGHIJ)	
	Informationsfluss	7 (BCDFGHI)	
	Koordination durch Leitungsperson	6 (AEFGHJ)	
	Persönlicher Kontakt, sich kennen (LP – wptP)	6 (BCEFGI)	
	Offenheit gegenüber neuen Anforderungen	5 (BEGHI)	
Offene und transparente Kommunikation	5 (ABDGH)		
Gemeinsames Ziel	4 (ABEJ)		
Sympathie	3 (ADJ)		
Wertschätzung & Akzeptanz	3 (FGJ)		
<b>Ausserschulisch</b>	Sozialer Bedarf im Quartier	4 (BDEH)	
	Öffnung der Schule, möglichst abwechslungsreiches Angebot	4 (BDEH)	
	Gemeinsame Sitzungen		
	Schnittstelle Quartier, Ressourcen im Quartier	4 (DEFH)	
	Informeller Austausch	3 (BDEH)	
	Nähe	3 (DIE)	
		3 (EHI)	
	Rollenklarheit	3 (BDG)	
	Professionalität	2 (DF)	
	Berufliche Nähe	1 (G)	
	Koordination durch Schulleitung	5 (BDFHI)	
	Nutzen der Zusammenarbeit und einer sinnvollen Freizeitgestaltung; „den Kindern etwas sinnvolles bieten“	4 (BDFH)	
	Informationsfluss	4 (EBHI)	
	Kultur in der Tagesschule	3 (BDH)	
	Sich kennen	3 (BFH)	
	Engagement	2 (DI)	
Vertrauen	1 (D)		
<b>Eltern</b>	<b>Mit dem Tagesschulangebot</b>		
	Informelle Tür-Angel-Gespräche	8 (ABCDEFGHIJ)	
	Offene Gefässe (Elternabende, Mitarbeit bei Festen, Tage-der-offenen-Tür)	6 (ACDFGIJ)	
	Gespräch bei Bedarf/Schwierigkeiten	6 (ABEHIJ)	
	Anlaufstellen/Ansprechpersonen (Elternmappe, Homepage, Adressbüchlein, Briefkasten)	4 (AGHI)	
	Gefässe zum Austausch Eltern-TS-Angebote-LP (Pendelheft,	3 (DGH)	

Aufgabenheft, Zettel)	
<b>Mit der Schule/Unterricht</b>	
Elternrat	7 (ABCDEFG)
Offene Gefässe (Foren, Elternrunde, Arbeitsgruppen)	6 (ACDEIH)
Rollenklärung/Zuständigkeiten	5 (CEFHI)
Zusammensetzung der Elternschaft (beruflicher / kultureller Hintergrund)	3 (CEH)
Professionalität	2 (DI)
Persönliche Einstellungen	2 (CI)
Kooperationskompetenz	1 (J)
Personalkonsistenz	1 (E)
Mithilfe bei Mittagstisch/Pausenaufsicht	1 (J)
Vertrauenskultur/Akzeptanz	8 (ACDEGHIJ)
Spontane Absprachen, offene Informationspolitik	7 (BCEFHIJ)
Offenes Gesprächsklima (Toleranz/Transparenz)	6 (CDEHIJ)
Positive Persönliche Kontakte	6 (DFGHIJ)
Schriftliche Kommunikation	4 (AEFG)
Mündliche Kommunikation	4 (BDEH)
Engagement der Eltern	4 (CDFJ)
Gemeinsame Kultur (Grundbereitschaft)	3 (CDH)
Offenheit der SL	1 (C)
Einladung zum Elternabend	1 (B)
Sympathie	1 (E)