



Christiane Munderlein

Kooperative Ganztagsbildung braucht Beratung

Zur Kooperativen Ganztagsbildung sagt die Rektorin der Pasinger Grundschule Anita Bock: „Die Idee an sich ist hervorragend. Was allerdings nicht passt, das sind die Bedingungen: der Personalmangel, die Raumnot und die Ausstattung“ (Süddeutsche Zeitung, November 2022). Diese Herausforderungen sind sowohl im Arbeitsfeld von Schule als auch in der Kita beziehungsweise im Hort überall bekannt.

Das Ziel des Modellprojekts Kooperative Ganztagsbildung war es im Wesentlichen, von beiden Bereichen das Beste zu kombinieren – den sozialpädagogischen Blick der Kinder- und Jugendhilfe und den schulpädagogischen Blick der Schule. „In Kombieinrichtungen (auch ‚Kooperativer Ganztag‘ oder kurz ‚KoGa‘) arbeiten die Schule und ein Ganztagskooperationspartner **in gemeinsamer Verantwortung** konzeptionell, räumlich und personell eng zusammen. Besonders deutlich wird das an den Standorten, wo mit dem Konzept des Lernhauses gearbeitet wird. **Das übergeordnete Ziel ist die engere Verzahnung von Schule und Jugendhilfe.** Der Unterricht und das Jugendhilfeangebot (Betreuung durch den Ganztagskooperationspartner auf Hortniveau) finden in einem gemeinsam genutzten Gebäude (sog. ‚Bildungscampus‘) statt“ (StMAS, Kombieinrichtungen, 2023). Die Kooperation beider Organisationsformen soll also oberste Priorität haben, um die versprochenen Bildungschancen von Kindern in der

Ganztagsbildung mit dem Blick beider Fachdisziplinen zu erhöhen. Aber genau in diesem Bereich scheint noch gehörig Luft nach oben zu sein.

Wenn man den Abschlussbericht „Evaluation des Modellversuchs Kombieinrichtung/Kooperative Ganztagsbildung“ (Wildgruber, A., Kottmair, A., Rudolph-Albert, F., & Gschwind, P. (2023)) liest, wird man an einigen Stellen sehr aufmerksam: Insgesamt wird der Kooperativen Ganztagsbildung ein großer Mehrwert beigemessen. Immerhin vergaben mehr als 60 Prozent sowohl der Schulleitungen als auch der Einrichtungsleitungen die Note gut oder sehr gut (S. 76).

Dennoch gab es bemerkenswerte Differenzen in der Einschätzung der Kooperation. Während im Durchschnitt die Bewertung der Lehrkräfte mit 2,6 gerade nicht mehr im guten Bereich liegt, bewerteten die antwortenden Fachkräfte die Kooperation im Mittelwert mit 3,7 – also der Note ausreichend – deutlich schlechter. 41 Prozent der Fachkräfte vergab sogar nur die Note 5 oder 6. Aber immerhin ein Drittel der Fachkräfte bewertete die Kooperation auch mit gut oder sehr gut (S. 73).

Wie kommt es zu diesen Unterschieden?

Man spricht von hybriden Teams, wenn zwei oder mehr Personen mit unterschiedlicher Profession, in der Regel auch

auf unterschiedlichen Positionen, auf der gleichen Hierarchieebene arbeiten. Diese Leitungsmodelle finden sich häufig in Expertenorganisationen, wie Hochschulen, in Sozialunternehmen und Kreativorganisationen (vgl. Fröse, Bauer, 2019; Endres, Weibler, 2019) und nun auch in von Schule und Jugendhilfe gemeinsam verantworteten Ganztagsangeboten. In der Leitung von Bildungshäusern und anderen Formen der kooperativen Ganztagsbildung werden durch zwei Personen die unterschiedlichen Professionen – Lehramt und Sozialpädagogik – auf der Führungsebene vertreten. „Permanent müssen hier unterschiedliche professionsorientierte Rationalitäten eingebracht werden“ (Endres, Weibler, 2019, S. 8). Neben den funktionalen Spannungsfeldern von inhaltlicher Gestaltung und Wirtschaftlichkeit sind meist ein unterschiedlicher Habitus, unterschiedliche kulturelle, soziale, ökonomische und symbolische Kapitalien durch Ausbildung, Studium und berufliche Sozialisation, unterschiedliche Identitäten und unterschiedliche Sichtweisen auf die Organisation (vgl. Fröse, Bauer, 2019, S. 138) bei den Fach- und Führungskräften vorhanden. Diese biografisch und soziologisch geprägten Unterschiede von Fach- und Lehrkräften sind sowohl Herausforderungen als auch Chance für alle Beteiligten: Kinder, Eltern, Fach- und Lehrkräfte. Christian Lüders (2020) geht sogar noch einen Schritt weiter und spricht vom „hybriden Sozialisationsort“, einem eigenständigen neuen Entwicklungs- und Sozialisationsfeld, wenn Schule und Jugendhilfe in besonderer Weise verschmelzen und neue Lösungen für Herausforderungen hervorbringen. Für das professionelle Selbstverständnis von Hort und Schule bringt das zunächst eine erhöhte Konfliktdynamik und erklärt wohl auch die unterschiedliche Einschätzung, was gute Kooperation ist.

Reid und Karambayya (2009) haben sich in ihrer qualitativen Forschung zu hybriden Führungsdualen auf die Konfliktdynamik, ihre Auswirkungen und Bearbeitungsstrategien unter sozial-



psychologischer Perspektive konzentriert. Im Ergebnis sind Organisationen mit Führungsdualen aus zwei unterschiedlichen Branchen kreativer, demokratischer und schneller bei Veränderungen der Umwelt – alles Eigenschaften, die wir in unseren Bildungseinrichtungen brauchen. Voraussetzung ist, dass Pflichten und Arbeitsteilung ausgehandelt werden und **die Führungs- und Gestaltungsaufgabe als gemeinsam wahrzunehmende Rolle verstanden wird.**

Gelingender Kooperativer Ganztag braucht Beratung

Fröse und Bauer (2019, S. 140) beschreiben daher bereits aus dem Blickwinkel von Pierre Bourdieus Feld- und Habitus-theorie, **dass für ein hybrides (Leitungs-)Modell eine flankierende Beratung in Form eines Coachings/einer Supervision unabdingbar ist,** wenn die Mitglieder der

Organisationsteile Schule und Jugendhilfe sich in den Strukturen, verborgenen Dynamiken und Spannungen nicht aufreihen, entwerten oder vertreiben wollen. Im Fokus sollten dabei die Organisationsdynamik, die beruflichen Prägungen und gesellschaftliche Anerkennung, die Normalität der Konkurrenz sowie die neuralgischen Punkte der Organisation stehen, die das Zusammenspiel bestimmen und prägen.

An den Modellstandorten zur kooperativen Ganztagsbildung in München hat eine solche externe Prozessbegleitung auch größtenteils stattgefunden. In der derzeitigen Regelfinanzierung ist sie jedoch nicht vorgesehen und **muss unter allen Umständen mit den Kommunen als notwendiger, regelmäßiger Bestandteil des Betriebs verhandelt werden.**

In letzter Zeit häufen sich sowohl im schulischen als auch sozialpädagogischen Kontext Vorbehalte gegen Coaching/Supervision, und es werden teilweise negative und beschämende Erfahrungen befürchtet. Im Folgenden wird daher dargestellt,

welche Themen in einem gemeinsamen Beratungssetting und einem entsprechenden Kontrakt verhandelt werden können und wo explizit der Mehrwert liegt. Auch wenn keine Beratung von außen in Anspruch genommen werden kann, dienen die Punkte der Selbstreflexion.

Konzeptionelle Eckpunkte für gelingende Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Schule

Im Vorfeld der Einführung von kooperativer Ganztagsbildung beziehungsweise engen Kooperationen von Hort und Schule sind folgende Aspekte zu klären:

Ziele und der beabsichtigte Mehrwert des hybriden Sozialisationsorts Hort/Schule

Ziele und Vorstellungen, die mit einem gemeinsamen Lernort von Jugendhilfe und Schule verbunden werden, haben einen wesentlichen Einfluss auf die spätere Funktion des Ganztagsmodells.

- Geht es im Wesentlichen darum, (kostengünstige) Angebote in bestehenden Gebäuden anzubieten, den Rechtsanspruch zu erfüllen und Betreuungszeiten sicherzustellen? Oder will man neue Modelle des Lernens kreieren?
- Welche neuen Modelle der kognitiven und sozialen Bildung sollen kreiert werden?
- Sind sich die Beteiligten, Kommune, Jugendhilfe- und Schulträger, einig, dass man Kindern und Familien in dieser sensiblen Lern- und Lebensphase einen Lernraum bieten möchte, wo die Sichtweisen beider wissenschaftlichen Disziplinen bestmöglich verzahnt werden?
- Welche erhöhten kognitiven und sozialen Bildungschancen sollen ermöglicht werden, wo läge ein Zuwachs in der Bildungsgerechtigkeit, und wie kann Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert werden?
- Wie kann trotz oder gerade wegen des erhöhten Abstimmungsbedarfs auch entlastender Mehrwert durch Zusammenarbeit, gegenseitige Unterstützung und Austausch für Lehrkräfte und sozialpädagogischer Fachkräfte entstehen? Gelingende Teamarbeit zwischen Lehr- und Fachkräften fördert nachweislich die Arbeitszufriedenheit, führt zu weniger Krankheitstagen und ist eine wesentliche Burnout-Prophylaxe. In Zeiten von Fachkräftemangel kein unwesentlicher Faktor.

Insgesamt ist zu bedenken, dass die Zusammenschau der sozial- und schulpädagogischen Perspektive lohnt, auch wenn organisatorische und personelle Herausforderungen die Umsetzung erschweren. Um spannungsgeladene und konfliktreiche Zeiten durchzustehen, braucht es als zentrale Gelingensfaktoren immer wieder den Blick auf das Ziel und

auf den Mehrwert der Kooperation (Münderlein, 2021). Die gemeinsame Einigung auf Ziele und Mehrwert ist die Basis für eine gute Kooperation. Das sollte in einer Kooperationsvereinbarung ausdrücklich benannt werden.

Wenn absehbar ist, dass die örtlichen Ressourcen und Gegebenheiten für den anstrengenden Weg zur Gestaltung einer kooperativen Ganztageseinrichtung, eines Lernhauses, (derzeit) nicht reichen, ist zu prüfen, ob ein „normaler“ Hort mit gegebenenfalls wachsender Zusammenarbeit die passendere Alternative ist.

Organisationskultur auf Offenheit beziehungsweise Veränderungsbereitschaft überprüfen

Schule und Hort/Jugendhilfe sind historisch sehr unterschiedlich gewachsene Organisationen. Während im Schulbereich weitgehend hierarchische und staatlich vorgegebene Verfahren mit festen Anstellungs- und Beamtenverhältnissen etabliert sind, sind insbesondere in der Freien Kinder- und Jugendhilfe emanzipatorische Konzepte, hohe Eigensteuerung, finanzielle Unsicherheiten und wechselnde Arbeitsverhältnisse die Regel. Entsprechend unterschiedlich gehen beide Organisationen mit Veränderungen um.

Da für die Mitglieder einer Organisation diese Muster im Wesentlichen implizit bleiben, sind vor Veränderung einer Organisationsstruktur die Bereitschaft und Offenheit der Organisation und ihrer Kultur für neue Bildungsräume, weg von der alleinigen schulischen beziehungsweise sozialpädagogischen Deutungshoheit, zu prüfen und zu entwickeln. Hilfreiche Fragen zur gemeinsamen Analyse der Organisationskulturen von Schule und Hort können sein:

- Welche Normen und Standards liegen bei uns beziehungsweise beim Kooperationspartner vor? Was verstehen wir unter Teamarbeit und unter professioneller Autonomie?
- Welche Basisannahmen dominieren die Vorstellung über Lernen, Beziehungen zu Eltern und Sozialraum? Was versteht man konkret unter Partizipation?
- Mit welchem Zeithorizont arbeitet man?
- Auf welcher Grundlage wird entschieden, ob etwas „wahr“ oder „falsch“ ist?
- Wie viel Entwicklungsraum wird den Mitarbeiter*innen zugebilligt? Empfinden Mitarbeiter*innen ihre Arbeit als fremdgesteuert oder spüren sie Eigenverantwortung sowohl für die Arbeitsergebnisse als auch für ihr Wohlergehen?
- Wie werden zwischenmenschliche Beziehungen gesehen? Herrscht Wettbewerb oder Kooperation in der Organisation vor?
- Wie steigt man auf? Zählen die Berufsjahre oder die Kompetenz?
- Wie werden Entscheidungen getroffen, partizipativ oder autoritär?
- Welche Kompetenz, Führungsverantwortung hat die jeweilige Co-Leitung aus Schule und Hort/Ganztag?

- Wie geht man mit Statusunterschieden, unterschiedlichen Arbeitszeiten und Vergütungen um?
- Über welche Themen darf/soll nicht geredet werden?

Die gemeinsame Analyse, zum Beispiel in einem gemeinsamen Workshop von Fach- und Lehrkräften, trägt dazu bei, vor Start des Betriebs eine Basis der Verständigung zu erreichen. Eine offene Benennung von Unterschieden hilft, den „Spiel- und Entwicklungsraum“ zu erkunden.

Mehrwert durch gemeinsame Handlungsfelder und individuelle Aufgaben entwickeln

Wie will man die Räume gemeinsam nutzen? Wie gestaltet man Lern- und Entwicklungsgespräche zu/mit den einzelnen Kindern? Was entscheidet jeder:r für sich selbst, wo wird informiert und was wird gemeinsam entschieden? Wesentliche Eckpunkte können zum Beispiel in einem Geschäftsverteilungs- oder Kooperationsplan beschrieben und mit entsprechenden Kompetenzanforderungen für die Personalauswahl/Personalentwicklung formuliert sein. Wesentlich bleibt nicht nur, die Aufgaben aufzuteilen, sondern das gemeinsame Arbeitsfeld auch gemeinsam aus beiden Professionen heraus zu gestalten.

Kompetenzen der Führungskräfte in Schule und Kinder- und Jugendhilfe/Hort

Bei der Auswahl der Führungskräfte beziehungsweise bei weiterführenden Personalentwicklungsmaßnahmen für den

hybriden Sozialisationsort Ganztage sind Aspekte wie Komplementarität von Ausbildungshintergründen, Kompetenzen der Zusammenarbeit sowie erforderliche psychische Basisfähigkeiten und zentrale motivationale Lebensthemen (Kotte et al., 2019) gleichermaßen zu beachten. Je nach Situation werden Konfliktmuster verstärkt und alte Muster der Verhaltensbereitschaft aktiviert.

Entwicklung eines gemeinsamen Bilds des hybriden Sozialisationsraums Ganztage

Was wäre eine gute Metapher, ein inspirierendes Bild für Zusammenarbeiten und Zusammenwachsen von Hort und Schule? Ein Vogel mit zwei Flügeln? Wenn beide Schwingen, beide Flügel nicht abgestimmt sind, kommt es zum Absturz. Wenn es richtig gut läuft, ist es aber sehr erfolgreich, und der Flug ist schön anzusehen. Ein tanzendes Paar? Tango Argentino zum Beispiel – das ist fein abgestimmte, von außen nicht sichtbare Kommunikation. Oder sind es eher zwei ineinander verschlungene Puzzleteile, bei denen jedes Teil eine unterschiedliche Farbe, Form oder Textur hat. Diese Puzzleteile könnten die unterschiedlichen Fähigkeiten, Erfahrungen oder Perspektiven der Fach- und Lehrkraft repräsentieren, die in einem hybriden Tandem arbeiten. Die ineinandergreifenden Teile zeigen, wie die Stärken und Eigenschaften der beiden sich ergänzen und gemeinsam eine harmonische Einheit bilden, die das große Bild der Führung vervollständigt. Bei gelingender Zusammenarbeit geht es nicht in erster Linie um



die Teilung oder Multiplizierung von Aufgabenbereichen, sondern um ein grundlegend anders gelagertes Führungs- und Zusammenarbeitsverständnis (vgl. Endres, Weibler, 2019). Dieses umfasst nicht nur das Führungsteam, sondern auch die Gesamtorganisation und impliziert eine Vertrauenskultur aller Beteiligten. Die Entwicklung gemeinsamer Bilder kann durch kreative Medien unterstützt werden.

Kommunikation des gemeinsamen Bildungsorts

Ziele des Kooperationsmodells und gewollte Unterschiede in Kompetenz und Vorgehen von Jugendhilfe und Schule, die Diversität der Teams, werden nach innen und außen kommuniziert und auch bei aufkommenden Konflikten vertreten.

Besprechungs- und Reflexionszeiten

Es werden regelmäßige Besprechungszeiten auf Leitungsebene, aber auch zwischen Lehrkraft und sozialpädagogischer Fachkraft implementiert, in denen neben fachlichen Absprachen und dem Austausch über Kinder auch die Reflexion der Zusammenarbeit ein steter Punkt auf der Tagesordnung ist.

Monatliches Coaching beziehungsweise Prozessbegleitung

Im ersten Jahr der Zusammenarbeit sollte ein monatliches gemeinsames Coaching sowohl vom Führungsteam als auch von der Gesamtorganisation Ganztags wahrgenommen werden.

Auch wenn die Kooperationsteams von Schul- und Hortleitung sowie Fach- und Lehrkraft gut eingearbeitet sind, gilt es immer wieder, einen Raum für die regelmäßige Reflexion der Zusammenarbeit, der Gelingensfaktoren und der Herausforderungen zu schaffen.

Fazit

Lebenswirklichkeiten von Kindern haben sich in den letzten Jahren fundamental verändert. Die außerfamiliäre, institutionelle Bildung, die Erziehung und Betreuung von Kindern nehmen sowohl zeitlich als auch von der Bedeutung her einen wesentlichen und zunehmenden Stellenwert ein. Es ist höchste Zeit, das Kind in seiner Gesamtheit zu sehen und nicht aufgeteilt in Rollenerwartungen als Schüler:in, Lernende, Spielende, Junge, Mädchen, Sportler:in und so weiter. Den Ganztags umzusetzen ist die sozialpolitische Aufgabe des Jahrzehnts, so Familienministerin Scharf am 27.04.23 bei der Eröffnung des Fachtags zum Kooperativen Ganztags. Von Schul- und Sozialpädagogik das Beste, das bedeutet einen intensiven Auseinandersetzungsprozess beider Professionen und gemeinsame Führungs- und Leitungsverantwortung.

Angesichts der steigenden Komplexität gesellschaftlicher Fragestellungen sowie des Bedarfs an Menschen und Organisationen mit einer hohen Veränderungsintelligenz kommt der frühen Bildung eine zentrale Bedeutung zu. Um den Wandel der Bildungseinrichtungen zu gestalten, bedarf es ebensolcher professioneller Unterstützungssysteme in Form von Supervision/Coaching/Fach- und Organisationsberatung, die entsprechend refinanziert werden. Das darf bei allen Fragen nach Quantität und Qualität von ganztägiger Bildung von Kindern im Grundschulalter nicht vergessen werden. Das Zusammenwachsen von Schule und Hort zu einem ganztägigen Bildungsort ist alles andere als ein Selbstläufer. Es bedarf kontinuierlicher Reflexion und Begleitung und fachlicher Weiterentwicklung.

Literatur

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration. Kombieinrichtungen.

www.stmas.bayern.de/ganztagsbetreuung/kombieinrichtung/index.php (zugegriffen am 21.08.2023).

Endres, S., & Weibler, J. (2019). Plural Leadership: Eine zukunftsweisende Alternative zur One-Man-Show. Springer-Verlag.

Fröse, M. W., & Bauer, A. (2019). Ein kassandrischer Zwischenruf – ausgewählte Phänomene von Führung in Expertenorganisationen am Beispiel von Hochschulen. In: Experten führen (pp. 127–151). Springer.

Lüders, C. (2020). Mehr als Kooperation? Ganztagsförderung als hybrides Praxisfeld. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 100, S. 123–126.

Münderlein, C. (2021). Doppelspitzen: Notlösung, Heilsbringer oder innovatives Führungsmodell? Coaching für gelingende Führungsteams. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 28, 255–272.

Stadt München (2022). Pädagogische Rahmenkonzeption für die Kooperative Ganztagsbildung in München. https://stadt.muenchen.de/dam/jcr:9a843b77-f53a-4507-828f-5a04887ac546/paedagogische_rahmenkonzeption_koga.pdf (zugegriffen am 23.08.2023).

Stadt München (2014). Das Münchner Lernhaus. Chancen für alle. https://www.schulentwicklung-net.de/images/stories/Anlagen/516_Lernhaus_121014.pdf (zugegriffen am 23.08.2023).

Wildgruber, A., Kottmair, A., Rudolph-Albert, F., & Gschwind, P. (2023). Abschlussbericht.

www.ifp.bayern.de/imperia/md/content/stmas/ifp/abschlussbericht_evaluation_kooperative_ganztagsbildung_final.pdf (zugegriffen am 23.08.2023).



Christiane Münderlein

Vorständin Bildung und Soziales beim Evangelischen KITA-Verband Bayern