

Hans Haenisch

Qualitätszirkel in der Erkundung

Der GanzTag in NRW
Beiträge zur
Qualitätsentwicklung



SERVICEAGENTUR GANZTÄGIG LERNEN.

[**NORDRHEIN-WESTFALEN**]



Das **Institut für soziale Arbeit** versteht sich seit mehr als 25 Jahren als Motor fachlicher Entwicklungen. Ergebnisse aus der Forschung mit Erfahrungen aus der Praxis zu verknüpfen und daraus Handlungsorientierungen für eine anspruchsvolle soziale Arbeit zu entwickeln, ist dabei immer zentraler Anspruch.

- **Praxisforschung** zur Programmentwicklung in der sozialen Arbeit
- **Wissensvermittlung** durch Kongresse, Fachtagungen und Publikationen
- **Umsetzung** durch Begleitung und Qualifizierung vor Ort
- **Unser fachliches Profil:** Kinder- und Jugendhilfe und Interdisziplinarität

SERVICEAGENTUR GANZTÄGIG LERNEN. [NORDRHEIN-WESTFALEN]

Die **Serviceagentur „Ganztäglich lernen“** ist seit Herbst 2004 Ansprechpartner für Schulen, die ganztägige Bildungsangebote entwickeln, ausbauen und qualitativ verbessern wollen. Sie ist Schnittstelle im Programm „Ideen für mehr! Ganztäglich lernen.“ der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung in Nordrhein-Westfalen – gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und den Europäischen Sozialfonds – und arbeitet eng mit den 13 Serviceagenturen in den anderen Bundesländern zusammen.

Die Serviceagentur ist ein gemeinsames Angebot vom Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen, vom Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen, von der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung gGmbH und dem Institut für soziale Arbeit e.V.

- **Wir sind:** Ein unabhängiger und gemeinnütziger Verein mit Mitgliedern aus Praxis und Wissenschaft sozialer Arbeit
- **Unsere Spezialität:** Praxistaugliche Zukunftskonzepte – fachlich plausibel und empirisch fundiert
- **Wir machen:** Seit mehr als 25 Jahren Praxisforschung, Beratung und Programmentwicklung, Kongresse und Fortbildungen
- **Wir informieren:** Auf unserer Homepage über aktuelle Projekte und über Veranstaltungen: www.isa-muenster.de

Das Institut für soziale Arbeit e.V. ist Träger der Serviceagentur „Ganztäglich lernen in Nordrhein-Westfalen“, die dem Arbeitsbereich „Jugendhilfe und Schule“ des ISA e.V. zugeordnet ist.

Die Serviceagentur bietet:

- Unterstützung örtlicher Qualitätszirkel als Beitrag zur Qualitätsentwicklung und –sicherung im GanzTag
- Beratung und Fortbildung für Ganztagschulen
- Fachliche Informationen und Materialien zu zentralen Themen der Ganztagschulentwicklung
- Austausch und Vernetzung von Ganztagschulen
- Unterstützung der Kooperation von Jugendhilfe und Schule im Kontext der Ganztagschule

IDEEN FÜR MEHR!

Ganztäglich lernen.

„Ideen für mehr! Ganztäglich lernen.“ ist ein Programm der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung, gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und den Europäischen Sozialfonds.



Der GanzTag in NRW – Beiträge zur Qualitätsentwicklung

Hans Haenisch

Qualitätszirkel in der Erkundung

Ziele und Arbeitsweisen ausgewählter kommunaler
Qualitätszirkel im Bereich der offenen Ganztagschulen
in Nordrhein-Westfalen

4. Jahrgang · 2008 · Heft 10

Der Autor

Dr. Hans Haenisch, Lehrbeauftragter an der Bergischen
Universität Wuppertal

Impressum

Herausgeber

Serviceagentur „Ganztagig lernen in Nordrhein-Westfalen“
Institut für soziale Arbeit e.V.
Friesenring 32/34
48147 Münster

serviceagentur.nrw@ganztaegig-lernen.de
www.nrw.ganztaegig-lernen.de
info@isa-muenster.de

Redaktion

Uwe Schulz

Gestaltung und Herstellung

KJM GmbH, Münster

Druck

Griebisch & Rochol, Hamm

2008 © by Institut für soziale Arbeit e.V.

Inhalt

Vorwort	5
1 Einleitung	6
2 Fragestellungen der Studie	7
3 Methode der Studie	8
4 Auswertung der Studie	9
5 Ergebnisse der Studie	10
5.1 Entwicklung und Aufbau der Qualitätszirkel	10
5.2 Begründungselemente für Qualitätszirkel	13
5.3 Selbstverständnis der Qualitätszirkel	15
5.3.1 Metaphern der Selbstverständnisse	15
5.3.2 Hauptaspekte des Selbstverständnisses	16
5.4 Arbeitsweise und Aufgaben der Qualitätszirkel	18
5.4.1 Konzepte der Arbeit	18
5.4.2 Das ‚Brot- und Buttergeschäft‘	19
5.4.3 Wahrgenommene Probleme in der Anfangsphase	24
5.5 Themen der Qualitätszirkel	24
5.5.1 Themen, die im Mittelpunkt der Arbeit stehen	24
5.5.2 Wie Themen zustande kommen	25
5.5.3 Wie die Themen bearbeitet werden	27
5.6 Was sich in den Qualitätszirkeln bewährt hat	29
5.7 Wahrgenommene ‚Wirkungen‘ und Sichtbarkeit der Qualitätszirkel	31
5.8 Veränderungen in den Qualitätszirkeln seit Beginn der Arbeit	34
5.9 Zukunft der Qualitätszirkel	35
5.9.1 Gründe, warum die Qualitätszirkel auch weiterhin gebraucht werden	35
5.9.2 Nächste Schritte und Wünsche	37
6 Zusammenfassung	40
7 Literatur	42
8 Anhang: Leitfaden für die Interviews	43



Vorwort

Die Serviceagentur „Ganztagig lernen in Nordrhein-Westfalen“ unterstützt gegenwärtig 48 kommunale Qualitätszirkel, die sich um die „Offene Ganztagschule im Primarbereich“ (OGS) gegründet haben und zum Teil bereits seit über drei Jahren bestehen.

Die Qualitätszirkel, von denen in diesem Heft die Rede ist, sind schulübergreifende Instrumente der Vernetzung vor Ort. Sie bilden und nutzen auf lokaler Ebene Strukturen, die die OGS, deren Einführung im Schulleben und in der Schullandschaft sehr viel in Bewegung gesetzt hat, in ihrer Arbeit konkret unterstützen. Qualitätszirkel organisieren und moderieren Erfahrungsaustausche zwischen den Akteurinnen und Akteuren unterschiedlicher Professionen in Kommunen und Kreisen, initiieren Bestandsaufnahmen, führen Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen durch und unterstützen – u.a. auch durch die Entwicklung von Mindeststandards für ihre Kommune – Qualitätsentwicklung in den Offenen Ganztagschulen im Primarbereich.

In den Qualitätszirkeln sitzen Vertreter/innen aller beteiligten Institutionen an einem Tisch: Schulleitungen und Lehrkräfte der Offenen Ganztagschulen, pädagogische Fachkräfte des offenen Ganztags, Elternvertreter/innen, Vertreter/innen des Schulträgers sowie des Trägers der außerunterrichtlichen Angebote in den OGS oder auch Vertreter/innen der Schulaufsicht, der Kompetenzteams, der Fachberatung aus der kommunalen oder freien Jugendhilfe und der außerschulischen Partner, wie z. B. aus dem Sport oder der Kultur. Qualitätszirkel sind somit ein Bindeglied zwischen den Funktionsträger/inne/n, die sich gemeinsam für die Verbesserung der Arbeit der Offenen Ganztagschulen vor Ort einsetzen, auch in Form einer Scharnierstelle zwischen der Praxis vor Ort und politischen Entscheidungsträger/inne/n.

Auf sehr anschauliche Art und Weise klärt Hans Haenisch in diesem Heft die Motivationen und Arbeitsweisen von Beteiligten in verschiedenen kommunalen Qualitätszirkeln, skizziert ihre Aufgaben und Problemstellungen sowie die Lösungen, die dafür gefunden werden. Nicht zuletzt verdeutlicht er anhand der O-Töne und Einschätzungen von Beteiligten, warum sich die Arbeit kommunaler Qualitätszirkel für Offene Ganztagschulen lohnt: Qualitätsentwicklung ist zwar zuerst ein Thema für jede einzelne Schule, aber viele die Offene Ganztagschule betreffende Fragen lassen sich auch – oder vor allem – schulübergreifend und auf kommunaler Ebene bearbei-

ten und dort für alle Schulen transparent und einheitlich lösen.

Mit diesem Heft legt Hans Haenisch die erste umfassende Untersuchung der Arbeit von Qualitätszirkeln im Kontext der OGS in Nordrhein-Westfalen vor. Seine Analyse legt dar, wie, zu welchem Zwecke und mit welchen Ergebnissen Qualitätszirkel ihren Aktivitäten nachgehen – und gibt damit jenen Anregungen und Orientierung, die die Arbeit lokaler Qualitätszirkel neu justieren oder ganz neu begründen wollen. Die Untersuchung Haenischs wird im Jahr 2009 durch eine noch breiter angelegte Befragung von Qualitätszirkeln ergänzt und erweitert.

Die Ministerien für Schule und Weiterbildung (MSW) und für Generationen, Familie, Frauen und Integration (MGFFI) des Landes Nordrhein-Westfalen werden auch im Jahr 2009 gemeinsam mit der Serviceagentur „Ganztagig lernen in NRW“ die Arbeit der Qualitätszirkel weiter unterstützen und begleiten. Dazu stehen auch wieder Mittel des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sowie des Europäischen Sozialfonds (ESF) zur Verfügung. Auch die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) wird sich wieder beteiligen.

Zugleich soll durch die dann dritte Ausschreibung von kommunalen Qualitätszirkeln – und die damit verbundene Begleitung, Beratung und finanzielle Unterstützung durch die Serviceagentur – die erfolgreiche Arbeit vor Ort ausgebaut werden. Dabei wird es auch eine Perspektive für die Übertragung des Instruments der Qualitätszirkel auf den quantitativen und qualitativen Ausbau des Ganztags in der Sekundarstufe I geben.

Denn persönlicher Austausch, Kontakte und Anregungen für die eigene Arbeit, Fortbildung und Qualifizierung sowie das gemeinsame Feilen an schulübergreifenden, kommunalen Lösungen werden für die Beteiligten vor Ort immer wichtiger. Dass Qualitätszirkel dies ermöglichen, macht sie zu einem wichtigen Instrument der Qualitätsarbeit für den Ganztag und den Ganztag zu einem Motor regionaler Bildungsnetzwerke und lokaler Bildungslandschaften.

Uwe Schulz
Silvia Szacknys-Kurhofer
Serviceagentur „Ganztagig lernen in Nordrhein-Westfalen“
Institut für soziale Arbeit e.V.

1 Einleitung

Unter dem Begriff ‚Governance‘ werden derzeit u. a. – insbesondere in Abgrenzung zur hierarchischen Steuerung des Staates – neue Formen schulischer Steuerung diskutiert, die eher auf nicht hierarchische Formen von Handlungskoordination in institutionalisierten Systemen setzen (vgl. Brüsemeister 2005, Wissinger/Brüsemeister 2006). Auch die im Rahmen der offenen Ganztagschule in Nordrhein-Westfalen eingesetzten kommunalen Qualitätszirkel sind eine solche Form der Steuerung. Sie liegen quer zur hierarchisch organisierten Schulverwaltung und der Einzelschule und versuchen auf der Grundlage eines informellen Status und mit der besonderen „Sichtweise auf die Realität“ die Schnittstellen zwischen den beiden genannten Steuerungsebenen zu bearbeiten.

Die Qualitätszirkel, die auch als eine Form von Netzwerkarbeit betrachtet werden können (vgl. Haenisch 2003), bringen in Selbstorganisation die in einer Kommune agierenden Ganztagsträger sowie die in der Kommune vorhandenen Kompetenzen des inner- und außerschulisch tätigen ganztagsbezogenen Beratungs- und Fachpersonals in einem Gremium zusammen. Der Vorteil solcher Netzwerke besteht nach Erkenntnissen aus verschiedenen Evaluationsstudien darin, „dass...unter bestimmten Bedingungen unterschiedliche Potentiale produktiv miteinander verknüpft werden können“ (vgl. Bastian 2008, S.6). Bei den Qualitätszirkeln wird versucht, „einen Handlungssektor...nicht nur mit Blick auf rechtliche und normative Kategorien zu denken, sondern auch hinsichtlich der einzelnen Akteuren zur Verfügung stehenden Ressourcen“ (vgl. Kussau/Brüsemeister 2007, S.16). Es sind Akteurskonstellationen vor Ort, die sehr nah an den tatsächlichen Bedingungen und Bedarfen dran sind. In gewisser Hinsicht – und das scheint das besonders Neue – entschärft sich die Distanz zwischen Steuerungssubjekt gegenüber dem Steuerungsobjekt und es kommen die konkreten Bedingungen der ‚Realisierung von Steuerungsabsichten (vgl. Kussau/Brüsemeister, 2007, S. 23ff.) viel stärker in den Blick.

Ziel der Qualitätszirkel ist es, durch die Organisation und Moderation von Prozessen des Erfahrungsaustausches sowie der Durchführung von Qualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen die Qualitätsentwicklung der Schulen in der Kommune bedarfsnah zu unterstützen und längerfristig zu begleiten. Derzeit werden auf der

Grundlage eines Bewerbungsverfahrens etwa 50 Qualitätszirkel von der Serviceagentur „Ganztägig lernen in Nordrhein-Westfalen“ finanziell unterstützt, deren Arbeit und Wirkung wissenschaftlich untersucht werden soll.

Bislang ist der Terminus ‚Qualitätszirkel‘ vor allem im Rahmen von Aktivitäten innerschulischer Unterrichtsentwicklung bekannt geworden (vgl. z.B. Rolff 1998, Schnoor/Pehl/Hergesell 2003, Gärtner 2008). Auf regionaler Ebene taucht der Begriff im Zusammenhang mit den Parallelarbeiten auf. Dort wurden regionale Arbeitsverbände geschaffen, in denen Vertreterinnen und Vertreter aus Schulen gemeinsam an der Entwicklung von Aufgaben für die Parallelarbeiten beschäftigt waren. Dazu liegt auch eine Evaluationsstudie vor (vgl. Haenisch/Müller 2004). Als wichtigster Befund wird darin zum Thema ‚Qualitätszirkel‘ vermerkt, dass sich dadurch für die einzelne Schule ein oft ‚heilsamer‘ äußerer Druck einstellte, der die Schulen herausforderte, auf die im Zirkel entwickelten Konzepte zu antworten, wodurch im Kollegium der Schule ein Dialog entfacht wurde, der auch die Dynamik der Fachkultur ein Stück weit voranbrachte.

Empirische Studien zu den kommunalen Qualitätszirkeln liegen bisher nicht vor. Verwiesen werden kann allerdings auf eine Broschüre, in der grundlegende Informationen zur Entstehung, zu den Strukturen und den Zielen der Qualitätszirkel in Nordrhein-Westfalen mitgeteilt werden (vgl. Wegener 2007, Heft 6 in dieser Reihe). Außerdem finden sich in dieser Schrift Praxisbeispiele sowie eine Checkliste zum Aufbau eines Qualitätszirkels. Darüber hinaus hat die Serviceagentur Ganztägig Lernen (2008) kürzlich eine Dokumentation mit Profilsteckbriefen der kommunalen Qualitätszirkel in Nordrhein-Westfalen herausgegeben, in denen sich u.a. Angaben zu Ansprechpartnern, zur Zusammensetzung und Koordination der Zirkel sowie Hinweise zu den inhaltlichen Schwerpunkten finden.

2 Fragestellungen der Studie

Bei dieser Studie geht es in erster Linie darum, ein detailliertes Verständnis über Qualitätszirkel in kommunaler Struktur zu erhalten. Es ist das Ziel, überhaupt erst einmal einen etwas genaueren Einblick in die Ziele und Arbeitsweisen dieses neuen Entwicklungs- und Steuerungsinstruments zu gewinnen. Dabei steht bereits auch schon die Intention im Vordergrund, neben dem Umfang und der Bandbreite des Tätigkeitsfeldes auch erste Ansätze von guten Erfahrungen aufzunehmen (sog. *good practice*), um damit zukünftigen Qualitätszirkeln Hinweise und Anhaltspunkte für ihre eigene Arbeit zu geben. Wenn man so will, soll die Studie mit ihrem empirischen Material in ersten Ansätzen auch etwas vermitteln, was sonst in Handreichungen oder Praxisbroschüren dargestellt wird.

Folgende Fragestellungen stehen im Mittelpunkt der Studie:

- Wozu benötigt eine Kommune einen Qualitätszirkel?
- Welches Selbstverständnis haben Qualitätszirkel?
- Welche Vorläufer zum Qualitätszirkel gab es?
- Wie ist der Qualitätszirkel aufgebaut?
- Wie sieht die Arbeit des Qualitätszirkels aus?
- Was hat sich in der Arbeit des Qualitätszirkels besonders bewährt?
- Wo konkret kommt die Arbeit der Qualitätszirkel den Betroffenen vor Ort zugute?
- Wie haben sich die Aufgaben der Qualitätszirkel in den letzten Jahren verändert?
- Wie lange werden Qualitätszirkel benötigt?
- Was sind die nächsten Schritte der Arbeit?

Die Studie dient nicht nur einer ersten Evaluation der Qualitätszirkel, sie kann auch einen interessanten Beitrag zur Governance-Forschung leisten und damit ein wenig Aufklärung im Hinblick auf die Entfaltung von Entwicklungsdynamiken in Schulen liefern.

3 Methode der Studie

Die Studie wurde als Interviewstudie in sechs Qualitätszirkeln durchgeführt. Die Zirkel wurden durch Kontaktierung auf den Regionaltreffen der Qualitätszirkel ausgewählt. Die ausgewählten Qualitätszirkel sollten eine möglichst große Bandbreite an Gestaltungsformen repräsentieren.

In jedem Qualitätszirkel kam ein leitfadengestütztes Gruppeninterview zum Einsatz. Die Teilnehmerzahl bei diesen Interviews variierte zwischen zwei und sechs Personen.

Die Dauer der Gruppeninterviews betrug zwischen 60 und 90 Minuten. Die Studie fand in den Monaten Juni und Juli 2008 statt. Insgesamt nahmen an den Gruppeninterviews etwa 20 Personen teil. Den Interviews lag ein Interviewleitfaden zugrunde, dessen Hauptfragestellungen den Qualitätszirkeln vorab übermittelt wurden (vgl. Anhang). Die Interviews wurden digital aufgezeichnet und transkribiert.

4 Auswertung der Studie

Angesichts der Begrenzung auf wenige ausgewählte Qualitätszirkel kann bei dieser Studie selbstverständlich nicht der Repräsentativitätsaspekt im Vordergrund stehen. Bei der Auswertung geht es deshalb im Wesentlichen darum, die tatsächlich in der Praxis vorfindbaren Erfahrungsfolien aufzuzeigen.

Die Interviews wurden zunächst wörtlich transkribiert. Auf der Grundlage der Leitfragen und einer ersten Durchsicht der Interviews wurden Kategorien und Subkategorien gebildet. Die Interviewauszüge wurden anschließend diesen Kategorien zugeordnet. Insgesamt wurden rund 190 Interviewauszüge bearbeitet.

Mit den Kategorien und Subkategorien soll bei den einzelnen Auswertungsaspekten und -fragestellungen die Bandbreite der Erfahrungen dargestellt werden. Ziel ist es dabei, ein großes Spektrum vorhandener Erfahrungen abzubilden, ohne allerdings die dabei gewonnenen Kategorien im Detail bereits gewichten zu können. In ersten Ansätzen lassen sich zwar Trends formulieren, die allerdings den Status einer Hypothese nicht überschreiten können. Dies ist die Einschränkung, die bei qualitativen Studien dieser Art gesehen werden muss.

Bei der Darstellung der Ergebnisse wird versucht, das Originaldatenmaterial in seiner ganzen Breite zur Geltung zu bringen, damit auch innerhalb einer Auswertungskategorie die verschiedenen Nuancen von Sichtweisen, Erfahrungen und Perspektiven transparent gemacht werden. Dies führt selbstverständlich zu Wiederholungen, hilft den Lesern aber auch, die Erfahrungen der Befragten besser nachzuvollziehen und mit den eigenen Erfahrungen kontrastieren zu können.

Die jeweiligen Auswertungskategorien werden in der Regel mit einem kurzen Ergebniskommentar eingeleitet und anschließend von Originalzitaten belegt und illustriert.

5 Ergebnisse der Studie

5.1 Entwicklung und Aufbau der Qualitätszirkel

Die Qualitätszirkel, die in der vorliegenden Studie untersucht wurden, haben sich in dem Status, in dem sie sich zum Zeitpunkt der Untersuchung präsentiert haben, alle nach der ersten Ausschreibung durch die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung im Jahr 2005 konstituiert. Dies bedeutet allerdings nicht, dass die Qualitätszirkel den Beginn der Qualitätsentwicklung im Bereich ‚offener Ganztag‘ in den untersuchten Kommunen darstellen. In allen Kommunen gab es Vorläufergruppen zu diesen Qualitätszirkeln. Bereits dies zeigt, dass das Reformkonzept des offenen Ganztags offensichtlich in doch stärkerem Maße, als dies bei schulischen Innovationen üblich ist, von Beginn an die in den Kommunen versammelten Kräfte und Kompetenzen herausgefordert und die Bildung häufig interdisziplinärer Entwicklungs- bzw. Arbeitsgruppen provoziert hat. Die Entwicklungslinien von 2003 bis zum Beginn der Qualitätszirkel im Jahr 2005 sind jedoch sehr unterschiedlich. Grob gesehen können zwei Typen solcher Entwicklungslinien unterschieden werden.

Qualitätszirkel als zusätzliches Gremium

In einigen Kommunen entwickelte sich der Qualitätszirkel als zusätzliche Gruppe aus dem Personenkreis der bereits von Beginn an bestehenden Arbeitsgruppe zum offenen Ganztag. Im Unterschied zur weiterhin bestehenden Arbeitsgruppe wurde der Qualitätszirkel vom Umfang her etwas verkleinert mit dem Ziel, überschaubarer und arbeitsfähiger zu werden. Wichtig war dabei, dass aus allen am offenen Ganztag beteiligten Personengruppen und Einrichtungen Vertreter beteiligt sein sollten.

„Ursprünglich ist der [Qualitätszirkel] tatsächlich aus einem runden Tisch entstanden. Dass man erkannt hat, dass es notwendig ist, dass sich die Beteiligten hin und wieder über gewisse Dinge verständigen müssen. Dann hatte sich ein runder Tisch gegründet, wo alle Schulleitungen, alle Trägervertreter und der Schulträger gemeinsam an einem Tisch saßen. Das allerdings drei Mal im Jahr. Wir haben dann erkannt, dass das nicht arbeitsfähig ist, in einer solch

großen Runde eines runden Tisches, sondern dass man von allen Professionen nur einzelne nehmen darf und die Runde verkleinern muss. Wir haben die Runde dann so verkleinert, dass wir gesagt haben, zwei Schulleiter, zwei Trägervertreter, der Schulträger, der Jugendhilfeträger und, was ganz wichtig ist, auch die Koordinatorinnen, die damals nicht mit im Boot waren, weil die ja schließlich an der Front arbeiten und die Dinge auch an ihre Mitarbeiterinnen weitervermitteln müssen. So dass wir gesagt haben: Nur im Kontext aller Beteiligten, wenn wir uns gemeinsam austauschen, können wir auch gemeinsame Ziele erreichen und gemeinsame Planungen durchführen.“

Qualitätszirkel als Erweiterung des früheren Arbeitskreises

In anderen Fällen führte die Einrichtung des Qualitätszirkels dazu, dass ein größeres Spektrum an Personen an der Weiterentwicklung beteiligt wurde. Dazu wurde die von Beginn an tagende Arbeitsgruppe mit Vertretern weiterer relevanter Gruppen und Einrichtungen erweitert. Dies geschah vor allem vor dem Hintergrund der Intention, dass mit dem Qualitätszirkel auch einheitliche Qualitätskriterien entwickelt werden sollten, die für alle Schulen in einer Kommune Geltung haben sollten.

„Und haben dann gesagt, wenn es dann so flächendeckend und bedarfsgerecht sein soll, dann müssen wir auch einheitliche Kriterien haben, die in allen Schulen gelten, weil wir auch unterschiedliche Sozialräume haben mit unterschiedlichem finanziellen Hintergrund. Und dieser Fragestellung hat sich der Arbeitskreis angenommen. Da waren ursprünglich drin: eine Kollegin und ein Kollege aus dem Fachbereich Jugend, zwei Kollegen aus dem Fachbereich Schule, eine Kindertageseinrichtungsleiterin und eine Grundschulleiterin. Als dann das stadtweite Ganztagskonzept mit diesen Rahmenbedingungen soweit gestrickt war, beschlossen und verabschiedet, haben wir gesagt, wenn wir jetzt auf diese Trägervielfalt gehen, dann ist es auch nur logisch, dass wir da Schulaufsicht mit hereinnehmen,

die Beraterin im Ganztags¹ und auch die Trägervertreter. Da ist dann der Qualitätszirkel daraus erwachsen.“

Insgesamt kann festgestellt werden, dass sich nach der Etablierung der geförderten Qualitätszirkel die Arbeit strukturierter, aber auch deutlich komplexer und verzweigter darstellt. Wie die nachfolgenden Beschreibungen der sechs untersuchten Qualitätszirkel zeigen, kann man durchaus von einer Neusortierung der Qualitätsarbeit sprechen, die jetzt eine insgesamt stärker arbeitsteilige Struktur aufweist.

Es sind sechs sehr unterschiedlich strukturierte Zirkel, die sich nur schwer in Typen fassen lassen. Auch die Größe der Kommune schafft nicht unbedingt ein Ordnungskriterium, das auf ähnliche Strukturen schließen lassen könnte. Generell kann man feststellen, dass die jeweils untersuchten Qualitätszirkel meist aus mehreren Gremien bestehen, die unterschiedliche Aufgaben haben, die in unterschiedlichen Rhythmen tagen, deren Arbeit durchaus aber interessante Verzahnungen aufweist. In drei Fällen gibt es neben dem Qualitätszirkel im engeren Sinne, der sehr stark mit der inhaltlichen Aufarbeitung betraut ist, vor- oder übergeordnete Gremien, die eher auf der Entscheidungsebene tätig sind. Häufig gibt es eine Art ‚Satellitenbildung‘ in der Form, dass neben dem Qualitätszirkel im engeren Sinne Arbeitskreise verschiedener Beteiligtegruppen (Schulleitungen, pädagogische Kräfte, Ganztagsleitungen²) gebildet werden oder Funktionsgruppen mit eigenem Auftrag (z. B. Steuergruppe Fortbildung) tätig sind.

Qualitätszirkel A (Großstadt, knapp 30 OGS, etwa ein Dutzend freie Träger)

Der Qualitätszirkel besteht hier aus verschiedenen Gremien. Den Kern bildet der eigentliche Qualitätszirkel, in dem Personen aller beteiligten Gruppen vertreten sind (Schulverwaltungsamt, Jugendamt, Schulamt, je zwei bis vier Vertreter der Träger, der pädagogischen Leitungen des offenen Ganztags sowie der Schulleitungen). Daneben gibt es einen Arbeitskreis der Träger und einen Arbeitskreis der pädagogischen Leitungen. Während sich die genannten Gremien etwa drei bis vier Mal im Jahr treffen, tagt die Steuergruppe – bestehend aus je einem Vertreter aus Schulverwaltungsamt, Jugendamt, Schulamt und Träger – fünf bis sechs Mal im Jahr. Die Steuergruppe ist für die Initiierung der gesamten Qualitätszirkelarbeit zuständig. Sie hat außerdem die

1 Bei den ‚Berater/innen im Ganztags‘ handelt es sich um Schulleiter/innen oder Lehrer/innen, die in den jeweiligen Schulamtsbereichen Beratungsangebote für offene Ganztagschulen durchgeführt haben. Häufig sind die ‚Berater/innen im Ganztags‘ nunmehr den regionalen Kompetenzteams der Lehrerfortbildung zugeordnet.
2 Der Begriff „Ganztagsleitung“ oder auch „Ganztagskoordinator/in“ bezeichnet in diesem Text die Damen und Herren, die in den offenen Ganztagschulen im Primarbereich koordinierend oder leitend für die außerunterrichtlichen Angebote des offenen Ganztags zuständig sind (häufig: Sozialpädagog(inn)en oder Erzieher/innen).

Geschäftsführung für die beiden Arbeitskreise, d. h. ist für die Themen und Tagesordnungen dieser beiden Gremien zuständig. Interessant zu erwähnen ist, dass sich der Arbeitskreis der pädagogischen Leitungen abwechselnd in einer Schule und in einer Jugendhilfeeinrichtung trifft („Beim letzten Treffen haben wir die pädagogische Ambulanz hier am Ort besucht, deren Arbeit wurde uns dann vorgestellt“). Ein eigenes Gremium für Schulleitungen wurde nicht eingerichtet, da dieses bereits bei anderweitigen Konferenzen (Einladung durch Schulaufsicht bzw. Schulträger) sich mit Fragen der OGS auseinandersetzt. Bei Bedarf werden zu den Sitzungen des Qualitätszirkels auch Vertreter von Kooperationspartnern (Kirchen, Sport, Kultur) eingeladen. Vom Selbstverständnis her werden alle Gremien zusammen als Qualitätszirkel bezeichnet („Also für mich ist das Ganze der Qualitätszirkel“).



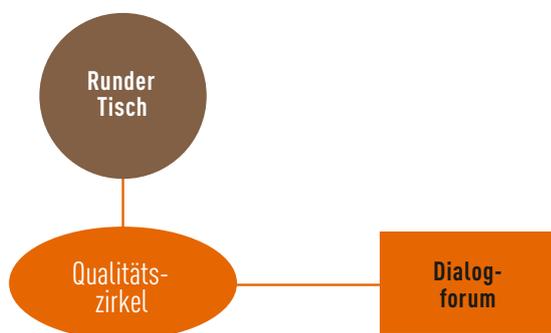
Qualitätszirkel B (Mittelstadt, 8 OGS, keine freien Träger)

Der Qualitätszirkel setzt sich hier aus zwei Gremien zusammen: zum einen aus der Gruppe der Ganztagsleitungen, die sich 5-6 x jährlich trifft sowie aus der Gruppe der Schulleitungen, die zusammen mit den Trägern (Förder- und Betreuungsvereinen) 1x im Jahr eine Tagung abhält. Die Qualitätszirkelarbeit wird durch das Jugendamt koordiniert; ein örtliches übergreifendes Gremium gibt es nicht. Stattdessen gibt es mit dem Qualitätszirkel der Nachbarkommune (Qualitätszirkel A) eine gemeinsame Steuergruppe.



Qualitätszirkel C (Mittelstadt, 9 OGS, meist freie Träger)

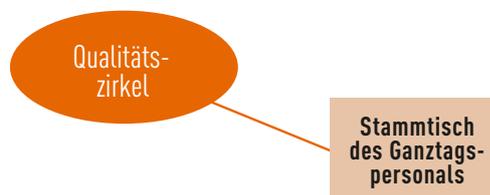
Auch bei diesem Qualitätszirkel sind mehrere Gremien in die Qualitätszirkelarbeit eingebunden. Trotzdem gibt es nur ein Gremium, das sich Qualitätszirkel nennt. Es besteht aus je einem Vertreter aus Schulverwaltungsamt und Jugendamt, den 5 Trägervertretern sowie je zwei Schulleitungspersonen und Ganztagsleitungen und der Gleichstellungsbeauftragten. Das Gremium, das sich alle 2 Monate trifft, versteht sich als Vorbereitungsgremium. Es ist für die „Klein- und Feinarbeit“ zuständig, erarbeitet Ziele und gibt Empfehlungen, die es an den sog. Runden Tisch zur Entscheidungsfindung weiterleitet. Beim Runden Tisch, den es von Beginn der OGS an gab, und der sich als Konferenzgremium versteht, sitzen dann alle Schulleitungen und Träger zusammen mit Vertretungen der Ganztagsleitungen, um Beschlüsse herbeizuführen (Tagungsintervall zweimal im Jahr). Neben diesen beiden Gremien gibt es noch das sog. Dialogforum, das sich zweimal im Jahr zusammenfindet und bei dem konkrete Themen in Workshopform bearbeitet werden („Das Dialogforum ist sehr dynamisch, sehr kommunikativ, wo die einzelnen Teilnehmer wirklich in Austausch miteinander kommen“). Personell besteht das Dialogforum aus dem Runden Tisch sowie allen Ganztagskoordinatorinnen.



Qualitätszirkel D (Mittel-/Großstadt, 23 OGS, meist freie Träger)

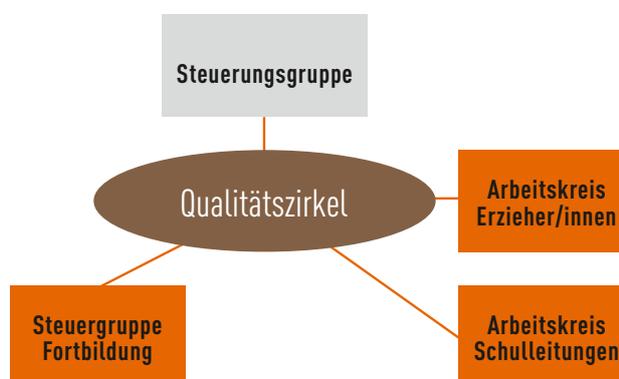
Dieser Qualitätszirkel besteht im Wesentlichen aus einem Gremium, das den eigentlichen Qualitätszirkel darstellt. Darin vertreten sind die Mitglieder der ehemaligen Projektgruppe OGS, die sich mit Einführung der offenen Ganztagschule konstituiert hat, und aus Vertretern der Fachbereiche Schule und Jugend, der Leiterin einer Grundschule sowie der Leiterin einer Tagesstätte für Kinder besteht. Im jetzigen Qualitätszirkel sind zusätzlich noch eine Vertreterin des Schulamtes (Beraterin im Ganztage), die Vertreter der 7 Träger sowie zwei weitere Schulleitungspersonen vertreten. Dieses Gremium, das vom Fachbereich Schule koordiniert wird, trifft sich fünf- bis sechsmal im Jahr. Seit neuester Zeit gibt es zusätzlich noch einen ‚Stammtisch‘ des Ganztagspersonals, der vom Qualitätszirkel ins Leben gerufen wurde, der sich zwei bis drei Mal im Jahr an einer Schule trifft und bei dem immer etwa zwischen 20 und 40 Teilnehme-

rinnen und Teilnehmer zu verzeichnen sind. Es handelt sich hierbei um einen Austausch auf Arbeitsebene („Wie seid ihr mit dem Caterer zufrieden?“, „Wo kann ich ein Kreativangebot bekommen?“)



Qualitätszirkel E (Großstadt, 42 OGS, fast ausschließlich in kommunaler Trägerschaft)

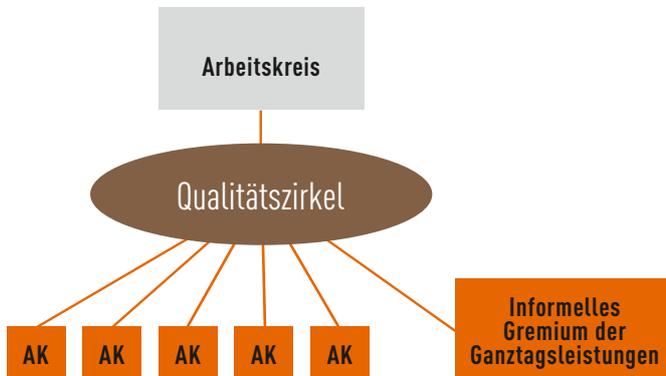
In dieser Stadt wird die Qualitätszirkelarbeit von mehreren Gruppen bzw. Gremien geleistet, die arbeitsteilig organisiert und miteinander verzahnt sind. Es gibt zunächst die Steuergruppe, die von Anfang an existierte, sich dabei um die Einrichtung der neuen offenen Ganztagschulen kümmerte, jetzt aber nicht mehr so regelmäßig tagt wie früher. Ihr gehören die Dezernentin, die Amtsleiter für Kinder, Jugend und Familie sowie für Schule und Weiterbildung, weitere Mitarbeiter beider Ämter und die Schulaufsicht an. Der Qualitätszirkel im engeren Sinne ist eine Art ‚Splittergruppe‘ dieser Steuergruppe. Ihm gehören zusätzlich je ein Vertreter der Schulpsychologie, der VHS (als Weiterbildungsträger), zwei Schulleitungen, die Beraterin im Ganztage sowie 1-2 Erzieherinnen an. Zusätzlich gibt es die Steuergruppe Fortbildung, geleitet von der Schulpsychologischen Beratungsstelle, den Arbeitskreis der Erzieherinnen und den Arbeitskreis der Schulleitungen. Im Qualitätszirkel laufen die Dinge zusammen; hier wird alles, was „an der Basis“ passieren soll, entwickelt und besprochen. Der Qualitätszirkel tagt regelmäßig fünf- bis sechsmal im Jahr.



Qualitätszirkel F (Kreis, 8 Städte, 10 OGS)

Die Qualitätszirkelarbeit wird hier von zwei Gremien getragen: dem sog. Arbeitskreis, der von Anfang an bestand und dem neben den Mitgliedern des Qualitätszirkels im engeren Sinne die Vertreter aller 8 Städte und Gemein-

den sowie die Schulleitungen der 10 Schulen angehören. Dieser Kreis trifft sich je nach Bedarf ein- bis zweimal jährlich; er ist das eigentliche Entscheidungsgremium, das vom Qualitätszirkel die Informationsgrundlagen erhält. In diesem großen Gremium wird die jeweilige Situation in den Orten dargestellt („Das ist ganz wichtig, dass alle 8 Städte und Schulleitungen ihren Stand vor Ort vorstellen: Wo steht gerade die OGS, was ist geplant, wo sind Entwicklungen?“). Der Qualitätszirkel im engeren Sinne, der vom Kreisjugendamt koordiniert wird, besteht aus 5 Personen: dem Fachdienstleiter des Kreisjugendamtes, der Leiterin der Jugendbildungsstätte, einer Schulleiterin, einer Beraterin der Kindertagesstätten und einer Schulaufsichtsperson. Dieser Qualitätszirkel arbeitet an den inhaltlichen Strukturen der OGS und ist zuständig für die Vorbereitung und Moderation der Sitzungen der größeren Arbeitsgruppe; er tagt in der Regel viermal im Jahr. Zusätzlich gibt es ein informelles Gremium, bei dem sich aus jeder der 10 Schulen die Ganztagsleitungen und eine weitere Kraft auf Einladung des Qualitätszirkels zweimal im Jahr zu einem moderierten Erfahrungsaustausch treffen. Diese Treffen finden immer an einer Schule statt, so dass gleichzeitig die Möglichkeit besteht, eine andere OGS kennen zu lernen. Außerdem sind in einigen der 8 Kommunen des Kreises bereits örtliche Arbeitskreise installiert, die vom Qualitätszirkel begleitet werden.



5.2 Begründungselemente für Qualitätszirkel

Qualitätszirkel sind ein recht neuartiges Instrument bei der prozessbegleitenden Einführung von Innovationen im schulischen Bereich. Während früher Innovationen meist über zentrale Einrichtungen verbreitet und begleitet wurden, sind Qualitätszirkel auf der kommunalen Ebene angesiedelt. Sie sind näher bei den Betroffenen, näher bei den Einrichtungen, die vor Ort tragende Aufgaben bei den Innovationen innehaben. Dass sich solche Qualitätszirkel gerade im Feld der offenen Ganztagschule etabliert haben, hat mit zweierlei zu tun. Zum einen ist es sicherlich das in den letzten Jahren deutlich gewachsene Qualitätsbewusstsein, das bei Neuerungen im Bildungsbereich von Beginn an ein deutliches

Ideen- und Aktivitätspotential mobilisiert und entsprechende Initiativen in Gang setzt. Zum anderen ist es bei diesem Reformkonzept der bewusst offen gehaltene organisatorische und pädagogische Rahmen, der geradezu die Kreativität vor Ort, d.h. in den Schulen und in den Kommunen herausfordert. Und es kommt noch ein Weiteres hinzu. Dies betrifft das Kooperationsgebot von Schule und anderen nicht-schulischen Einrichtungen. Offene Ganztagschulen sind eigentlich recht komplexe Systeme, die nicht einfach mehr systemintern agieren können, sondern durch die zusätzlichen Trägergremien und Kooperationspartner vor einer gemeinsamen Gestaltungsaufgabe stehen. Dadurch müssen sehr unterschiedlich aufgestellte Einrichtungen mit ihren teilweise doch sehr unterschiedlichen ‚Philosophien‘ und Traditionen, aber auch mit ihren unterschiedlichen Qualifikationen zusammengebracht und für ein gemeinsames Qualitätsverständnis sensibilisiert und aufgeschlossen werden. Kommunale Verantwortliche sind dadurch sehr konkret damit konfrontiert, dass sie mit im ‚Boot‘ sitzen und Verantwortung für die Qualität der Bildungs- und Erziehungsprozesse vor Ort übernehmen müssen.

Die in den Interviews vorgebrachten Begründungselemente sind reflektorisch vor dem o.g. Hintergrund zu sehen, sie gehen aber auch darüber hinaus, in dem sie bereits auf notwendige Funktions- und Aufgabenfelder verweisen, die traditionell bei Innovationen wenig in den Blick geraten, die aber vielleicht für die Nachhaltigkeit solcher Innovationen von besonderer Bedeutung sind.

Vernetzung der Beteiligten

Ein wesentliches Begründungselement für Qualitätszirkel ist die Vernetzung der Beteiligten mit dem Ziel einer besseren Zusammenarbeit vor Ort. Es geht dabei nicht nur um die Vernetzung staatlicher Stellen, sondern darum, alle Akteure, die diesem Reformkonzept zuarbeiten, einzubinden und zusammenzubringen. Die vor Ort handelnden Personen haben so die Chance, in regelmäßigen Kontakt zueinander zu treten und damit einen Austausch zu ermöglichen, aber auch gemeinsam Arbeitsergebnisse quer über verschiedene Kompetenzbereiche hinweg festzumachen. Unter dem gemeinsamen Dach der Ziele der Innovation – hier der offenen Ganztagschule – kommen die unterschiedlichen Blickwinkel zusammen. Das zu gestaltende Reformobjekt, die Schule, wird so mit verschiedenen ‚Brillen‘ gesehen, was die qualitative Durchdringung des Arbeitsfeldes auf ein deutlich höheres Niveau bringt. Einrichtungen, die sonst meist getrennt voneinander agieren, bringen ihre Ideen zu einem Ziel ein, wodurch sich auch der Kooperationsaufwand deutlich verringert; Absprachen und verbindliche Vereinbarungen können bei den regelmäßigen Treffen getätigt und damit Synergien optimal in Szene gesetzt werden.

„Der Qualitätszirkel ist für mich die Schnittstelle aller Beteiligten hinter den Kulissen, vor den Kulissen, um sich auszutauschen mit einer höchstmöglichen Transparenz und um schnellstmöglich Lösungen umsetzen zu können.“

Die Vernetzung trägt auch dazu bei, dass alle mit dem gleichen Kenntnisstand arbeiten. Vernetzung heißt aber auch gegenseitige Unterstützung geben und die ist deshalb möglich, weil man weiß, was jeder macht und mit welchen Herangehensweisen dies jeweils passiert.

Schaffung von Strukturen

Ein neues pädagogisches Feld wie das des offenen Ganztags bringt natürlich eine Reihe von Unsicherheiten mit sich. Der Qualitätszirkel kann in einer solchen Situation sehr hilfreich sein, weil Personen und Einrichtungen mit sehr unterschiedlichen Kompetenzen zusammenkommen. Dies gibt eine größere Sicherheit und führt dazu, dass das gesamte Feld in seinen Zusammenhängen besser strukturiert werden kann. Nicht wenige bezeichnen den Qualitätszirkel deshalb auch als Strukturelement, weil er dazu verleitet, in sehr disziplinierter Weise Verbindlichkeiten auszuloten, auf den Weg zu bringen und dabei in dieser wichtigen Thematik ‚am Ball‘ zu bleiben. Es ist ein Instrument, so drückt es eine Person aus,

„...das uns immer wieder zwingt, durch die Arbeit dabei zu bleiben. Also was wir in unserer Steuerungsgruppe tun, ist für mich ein Ausdruck dafür, diese Strukturen oder diese gemeinsamen Ziele nicht aus dem Auge zu verlieren... Dadurch werden wir positiv gezwungen, uns immer wieder mit dem Leitgedanken auseinanderzusetzen.“

Ermöglichung von Mitbeteiligung

Durch die Regelmäßigkeit, mit der die Qualitätszirkel zu Werke gehen, wird außerdem signalisiert, dass es sich um einen Prozess handelt, der auch zeitliche Spielräume lässt, die Betroffenen nicht unter Druck setzt, sondern behutsam die vor Ort gewonnenen Erfahrungen einbeziehen lässt. Dadurch werden die Beteiligten in den Schulen und den kooperierenden Einrichtungen mitgenommen, können mitentwickeln und mitgestalten. Sie haben das Gefühl, dass das Gremium an den immer neu auftauchenden Fragestellungen dranbleibt und diese auch bearbeitet.

„Also ich habe den Eindruck, wir arbeiten deswegen auch gut zusammen, weil wir durch unsere regelmäßigen Treffen die Betroffenen an der Basis auch mitnehmen und deren Wünsche berücksichtigen.“

Finden und Aufbauen gemeinsamer Qualitätsstandards

Ein wesentliches Begründungselement für die Qualitätszirkel wird auch darin gesehen, dass es durch sie eher möglich ist, in den Kommunen einheitliche Rahmenbedingungen für alle Schulen zu schaffen. Es gilt, Qualitätsstandards für die Kommune zu entwickeln, festzuschreiben und auch diese immer wieder zu überprüfen. Die offenen Ganztagschulen sollen auf Dauer ähnliche pädagogische, personelle und finanzielle Strukturen erreichen und weniger der zufälligen Konstellation der einzelnen Schulen ausgesetzt sein.

„Die OGS sollte auch irgendwo vergleichbar sein oder auf einem gewissen gleichen Niveau laufen.“

Interessen nach außen vertreten

Vielleicht hat in der Vergangenheit die ein oder andere schulische Innovation nicht den entsprechenden Erfolg gehabt, weil die Außenwirkung und damit die Anteilnahme fehlte. Da die Qualitätszirkel ortsnah angebunden sind, verstehen sie sich auch als Interessenvertretung gegenüber der kommunalen Verwaltung und Politik. Die Beteiligung von Personen aus einflussreichen, vor Ort agierenden Einrichtungen hat zur Folge, dass an den in den Qualitätszirkeln gefassten Empfehlungen so leicht niemand vorbeigehen kann. Dies verschafft auch der Thematik eine nicht unwesentliche Popularität und bietet den kommunalen Entscheidungsträgern wichtige identifikatorische Momente mit Darstellungspotential.

„Ja, jetzt machen wir das Ganze fest, jetzt kriegt es auch noch mal eine Außenwirkung und es hat uns darüber hinaus städteübergreifend sehr stark dabei geholfen, die einzelnen Leute, die in der OGS arbeiten, zu vernetzen, Kontakte zu knüpfen...“

Rahmenbedingungen aufwerten

Besonders interessant scheint das Begründungselement, das die Notwendigkeit des Qualitätszirkels aus den Rahmenbedingungen dieses Reformkonzeptes herleitet. Weil das Produkt OGS von Anfang ja nicht so üppig ausgestattet war – so die Argumentationslinie –, war es geradezu notwendig, das kreative Potential und das vorhandene Know-how vor Ort zu bündeln, um die Rahmenbedingungen verbessern zu helfen.

„Ich glaube, dass dieser Qualitätszirkel dazu beiträgt, die Rahmenbedingungen insofern aufzuwerten, dadurch dass vernetzt wird; also Angebote, die es bisher nicht gab, möglicherweise mit reinzuholen oder zu gucken, wie können wir das Personal,

die Leute, die in der OGS tätig sind, qualifizieren, also wie können wir was Gutes draus machen, ...“

Fortbildung initiieren

Dass auch der Aspekt der Fortbildung hier als Begründungselement für Qualitätszirkel auftaucht, ist schon bedenkenswert. Es könnte zum einen bedeuten, dass spezifische Angebote in diesem Feld besonders vermisst werden, es könnte aber auch ein Hinweis darauf sein, dass gerade im Bereich der OGS der Fortbildungsaspekt ein Aspekt ist, der maßgeschneidert vor Ort bearbeitet werden muss. Die eigene Gestaltung vor Ort in den Qualitätszirkeln führt dazu, näher an die tatsächlichen Bedürfnisse und Bedarfe heranzukommen und dabei die an den Schulen der Kommune sich abzeichnenden Probleme in Angriff nehmen zu können. Gestützt wird diese Interpretation auch durch die Tatsache, dass in den einzelnen Regionen und Kommunen durchaus unterschiedliche Themen in der Prioritätenliste der einzelnen Qualitätszirkel in Erscheinung treten.

„Ich denke schon, dass das, was wir im Fortbildungsbereich initiiert haben, dass das nicht so wäre. Dass das verabredet ist und dass man die Termine setzt und die Bedingungen schafft, dass eben diese Fortbildungen möglich sind, auch mit der finanziellen Unterstützung der Serviceagentur ‚Ganztägig lernen‘. Ich denke, das wäre nicht so, weil man weiß, jeder ‚brotschelt‘ in seinem eigenen Saft und guckt da nicht über den Tellerrand und dadurch, dass wir uns eben doch regelmäßig treffen, ist da sicherlich ein Weitblick entstanden und es sind qualitativ gute Veranstaltungen draus geworden.“

5.3 Selbstverständnis der Qualitätszirkel

Da es sich bei den Qualitätszirkeln um ein völlig neues Gremium handelt, das häufig eine weitgefächerte interdisziplinäre Struktur aufweist, ist natürlich die Frage interessant, welches Rollen- und Selbstverständnis sich aus dieser heterogenen Struktur für die anstehenden Aufgaben dieses Gremiums entwickelt hat. Die Analyse des Selbstverständnisses wurde schrittweise vorgenommen. In einer ersten Fragerunde wurden die Befragten gebeten zu versuchen, ihre Rolle zunächst einmal sehr global in Form einer Metapher zu charakterisieren und dadurch einen stärker anschaulichen, bildlichen Ausdruck ihres Selbstverständnisses zu bekommen. Anschließend wurden dann die Hauptaspekte der verschiedenen Selbstverständnisse noch einmal anhand von konkreten Aufgabenstellungen konkretisiert.

3.1 Metaphern der Selbstverständnisse

Schon die Auflistung der genannten Metaphern zeigt, dass Qualitätszirkel nicht durch ein einheitliches Rollenbild geprägt sind, sondern dass die Herangehensweise an ihre Aufgaben durch sehr unterschiedliche Grundverständnisse und Philosophien gekennzeichnet werden kann. Sie reichen vom Modell eines Baumes über den Landschaftsarchitekten bis hin zur Rolle eines Bäckers oder sogar eines Kapitäns; auch Umschreibungen wie Gummiband oder Seefahrer sind bei diesen Selbstcharakterisierungen anzutreffen.

Metapher ‚Baumstamm‘

Mit dem Bild des Baumstamms wird von den Befragten zum Ausdruck gebracht, dass der Qualitätszirkel ‚im Prinzip alles nach oben bringt‘. Aus den Wurzeln werden Informationen gesaugt, die im Stamm konzentriert und gebündelt werden, um sie dann in den Zweigen wieder zu verteilen. Der Baum ist auch etwas Gewachsenes. Er bewegt sich, aber er hat auch eine Linie. Mit den Ästen und Zweigen wird angedeutet, dass es verschiedene Aspekte gibt, aber auch, dass jede Schule ihren Weg geht. Die eine Schule setzt ihr Nest mehr auf diesen, die andere Schule mehr auf jenen Ast. Aber die Orientierung kommt von unten, vom Stamm. Er gibt Zusammenhalt und schafft die gemeinsame Klammer.

„Kann man es nicht ein bisschen mit einem Baumstamm verbinden? Es gibt ja ganz viele Wurzeln. Und dann sind wir der Stamm... Ja, in gewisser Hinsicht. Und dann geht es in gewisser Weise auch wieder auseinander. Es ist irgendwo eine Bündelung, es ist eine Klammer, aber es gibt die verschiedenen Aspekte, in die sich die Zweige dann wieder aufteilen können.“

Metapher ‚Landschaftsgärtner‘

Bei diesem Bild wird die Rolle des Qualitätszirkels vor allem darin gesehen, Vielfalt gedeihen zu lassen, aber auch zu pflegen, d.h. gute Bedingungen zu schaffen, damit diese Vielfalt gesichert und gestützt werden kann. Der Gärtner hat es z.B. mit einem Beet zu tun, in dem viele Schulen angesiedelt sind. Dieses Beet muss ständig im Auge behalten werden. Er freut sich, wenn bestimmte Pflanzen blühen („da muss ich mich nicht viel drum kümmern“), er greift aber ein, wo es „mickert“, d.h. wo etwas aus dem Ruder läuft oder etwas gar nicht gelingt. Im Zusammenhang mit dem Bild des Landschaftsgärtners werden – was den Zustand der Schulen anbelangt – durchaus unterschiedliche Stadien und Typen gesehen:

„Wir haben die Auenlandschaft, die ganz viel Wildwuchs zulässt, wir haben den Park, der gepflegt werden muss, aber auch da eben, dass viele Facetten zu sehen sind, und wir haben einen Garten, d.h. auch eine Gartenlandschaft. Und diese Vielfalt, die uns da allein schon auf diesem kleinen Fleck sichtbar ist, die ist schon total beglückend, aber sie erfordert eben auch das Zusammenspiel von vielen.“

Metapher ‚Bäcker‘

In der Rolle des Bäckers wird die Aufgabe des Qualitätszirkels vor allem darin gesehen, eine gute ‚Backware‘ herzustellen.

„Wie ein Bäcker, der eine Torte bäckt. Nur wenn die Zutaten stimmen, der Teig stimmt, die Früchte stimmen, die Sahne obendrauf kommt, die Temperatur vom Ofen stimmt, dann wird das eine tolle Torte. Sonst wird das ein Matschkuchen, oder der ist verbrannt, oder der ist klein und mickrig. Nur wenn der Bäcker alle Zutaten ordentlich zusammenfügt, dann wird das eine Torte, die sich sehen lassen kann.“

Die Zutaten kommen dabei aus den Schulen, sie kommen vom Träger oder sonst wo her. Wichtig ist aber, dass die Mischung stimmen muss. Da nicht auf bekannte Rezepte zurückgegriffen werden kann, muss selbstverständlich experimentiert und ausprobiert werden. Es muss ausgewertet und immer wieder verfeinert werden.

Metapher ‚Kapitän‘

Bei dieser Metapher wird das Bild eines Bootes in den Vordergrund gestellt. In diesem Boot sitzen alle zusammen mit einer Zielrichtung. Dieses Boot schippert „durch die Unbilden des Flusses Ganztags“ und versucht „alle Hindernisse zu umgehen“. Irgendwie hat der Qualitätszirkel dabei schon den „Kapitänshut“ auf, denn hier laufen viele Stränge zusammen und es werden kompetente Lösungen erwartet:

„Schulen transportieren ihre Probleme da über die Träger, über uns, den Fachbereich, wir haben die Schulaufsicht mit drin. Also von daher kommen pädagogische Fragestellungen, die da mitbearbeitet werden, bis hin zu Fragen der Lehrerversorgung, also wie kriegt man das mit Hausaufgabenbetreuung hin, Lehrerstundenanteile mit in die Hausaufgabenbetreuung zu geben, auch so, dass das nach Möglichkeit alle Träger dann gleichmäßig bewerten und beurteilen. Da kommt eigentlich viel zusammen auch an Kompetenz, die da zusammengetragen wird. Da finden sich für Schule qualitativ hochwertige Lösungen.“

Metapher ‚Gummiband‘

Mit dieser Metapher wird deutlich zu machen versucht, dass es mit der OGS so einfach nicht ist, vor allem dass es sehr schwer ist, eine klare Ausrichtung hinzukriegen, weil viele unter einen Hut zu kriegen sind und Entscheidungen durchaus an unterschiedlichen Stellen getroffen werden.

„Wie ein Gummiband... Der Qualitätszirkel hat erst mal keine Legitimation, anderen Gremien Aufträge zu erteilen. Deswegen ist es eher wirklich so gewachsen, dass das funktioniert, weil die Leute z.T. in mehreren Gremien sitzen, aber es gibt jetzt nicht so: Wir entscheiden hier und dann muss auch so gemacht werden.“

Metapher ‚Seefahrer‘

Dieses Bild des Qualitätszirkels beinhaltet etwas Visionäres. Es weist darauf hin, dass durch den Qualitätszirkel vor allem Richtungen und Ziele vorgegeben werden, denn der Seefahrer sollte schon wissen, wo die Reise hingeht. Vieles auf der Reise bleibt aber auch gestaltbar.

„Oder auch jemand, der eine Reise hinmachen will zu einem Ziel und sagt: Wir bauen ein Schiff, aber ich teile nicht ein, was die genau jetzt mitbringen sollen, sondern ich erzähle eher, wo es hingeht, wo die Fernreise hingeht.“

5.3.2 Hauptaspekte des Selbstverständnisses

Innerhalb der Metaphern sind bereits wichtige Elemente und Aspekte des Selbstverständnisses der Qualitätszirkel sichtbar geworden. Bei der detaillierten Erörterung innerhalb der Interviews konnten diese noch etwas präziser herausgearbeitet werden. Insgesamt lassen sich dabei vier Hauptaspekte des Selbstverständnisses unterscheiden.

Qualität entwickeln

In den Qualitätszirkeln gibt es verschiedene Arbeitsstränge, die alle in die Richtung gehen, die Qualität in den offenen Ganztagschulen weiterzuentwickeln. Dieses geschieht in erster Linie durch Informationsweitergabe, durch die Initiierung von Weiterbildungsangeboten und durch die Bearbeitung von Problemen und Fragestellungen, die in der Organisation und der Pädagogik des Ganztags liegen. Qualitätsentwicklung wird aber auch dadurch in Gang gehalten, dass wichtige Themen aufgegriffen und Impulse gesetzt werden. Dazu

ist es erforderlich, dass die Praxis ständig unter die Lupe genommen und Themen herausgefiltert werden.

„Die beiden Vertreterinnen der Schulen bringen im Grunde genommen die Bedürfnisse aus den Schulen mit hier an den Tisch. Und dann gucken wir, wie wir's zusammenfügen können und daraus wirklich eine Einheit zu machen und durch eine Ideenbörse, durch Tandemveranstaltungen, Fortbildungen gucken, wie wir auf dieser Ebene Qualität in die Schulen bringen.“

Transparenz schaffen und Informationen aufarbeiten

Die Personen, die in den Qualitätszirkeln tätig sind, verstehen sich auch als Transparentmacher in Sachen OGS. Dies ist deshalb wichtig, weil hier Personen aus unterschiedlichen Einrichtungen kommen, die unterschiedlich nahe an den jeweiligen Sachthemen dran sind. Es geht darum, sich gegenseitig auf den Stand der jeweiligen Sachlagen zu bringen und dabei die entsprechenden Hintergründe aus dem Blickwinkel unterschiedlicher Voraussetzungen heraus zu verstehen. Eine Koordinatorin formuliert diesen Aspekt des Selbstverständnisses wie folgt:

„Ich als Koordinatorin sehe mich als Transparentmacher, als Transparentmacher, wie es in den offenen Ganztagschulen zugeht. Dass man den Schulträgern transparent macht, wie es ist und dass wir auch transparent machen, was wir mehr brauchen. Und dass wir eine Einheit werden.“

Mit dieser internen Transparenzschaffung ist gewährleistet, dass alle Beteiligten auf einem ähnlichen Informationsniveau stehen, das es erlaubt, fach- und sachkompetente Empfehlungen geben zu können, die tatsächlich den Kern der jeweils entwicklungsrelevanten Bereiche treffen.

Die Qualitätszirkel verstehen sich aber auch als Orte, in denen die Informationen von außen – und die sind in einem innovativen Feld wie dem des offenen Ganztags nicht gerade wenig – sortiert, gebündelt und auf ihre Relevanz für die Arbeit in der OGS untersucht werden. Damit sind die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass auch die beteiligten Schulen recht schnell und unkompliziert an diese Informationen herankommen und auch Gelegenheit haben, entsprechend Feedback zu geben. Denn gerade auf die Praxisrelevanz der Informationen sind die Qualitätszirkel in besonderer Weise angewiesen.

„Was ich also sehr wichtig finde ist, alleine, das wird mir jetzt über die Jahre auch deutlich, ist die Informationsweitergabe. Es kommt ja eine derartige Flut

einmal hier von unserem Zirkel, vom ISA und vom MSW, die bündeln sich dann hier und ich gebe die dann wirklich flächendeckend an alle weiter, denn ich habe festgestellt, es ist nichts schlimmer als dass man sich zusammen an den Tisch setzt und man hat sehr unterschiedliche Ausgangsinformationen. Da sehe ich alleine schon einen ganz wichtigen Punkt, in der Informationsweitergabe über Entwicklungen.“

„Die Trägervertreter, die dort drin sitzen, die sind natürlich auch ganz nah an den Schulleitungen, an den Kräften im Ganztage. Man steht da auch im Austausch und gibt einerseits das weiter, was in dem Qualitätszirkel beschlossen wurde oder an wichtiger Information weiterzugeben ist. Von daher ist es dann einfach auch eine Informationsweitergabe, aber halt eben wieder auch ein Austausch, weil man dazu ja dann zum nächsten Zirkel wieder in Rückmeldung geht.“

Vernetzen und Vorbild für Kooperation sein

Das Hauptanliegen der Qualitätszirkel kann sicherlich darin gesehen werden, zur Vernetzung der unterschiedlichen Beteiligtegruppen beizutragen. Diese Gruppen, die sonst oft nebeneinander her arbeiten, an einen Tisch zu bringen und ihre Kompetenzen für die gemeinsame Sache zu bündeln und zu mobilisieren, das kann als wesentliches Element des Selbstverständnisses der Qualitätszirkel formuliert werden.

„Wir sind hier unterschiedliche Bänke, wie man so schön sagt, unterschiedliche Gruppierungen und haben auch unterschiedliche Ansätze und Vorstellungen in verschiedenen Bereichen. Das dann so auf einen Punkt zu bringen, oder auf eine Ebene zu bringen und dann damit in die Praxis zu gehen, z.B. unter dem Aspekt der Fortbildung, Tandemfortbildung oder unter dem Aspekt, Schulen behilflich zu sein, wie kann man den Vormittag mit dem Nachmittag verknüpfen, durch eine Ideenbörse, oder wie kann man wirklich Förderung in die Schule hineinbringen.“

Dadurch sind sie in gewisser Weise auch Vorbild für die Schulen vor Ort, in denen im offenen Ganztage ja schließlich auch die verschiedenen Personengruppen zur Zusammenarbeit aufgerufen sind.

„Es ist wichtig, dass auf Steuerungsebene auch die Möglichkeit besteht, und auch vorgemacht wird, wie Kooperation stattfinden kann, also dass das nicht nur die vor Ort dann machen müssen, sondern dass wir eben auch in der Planung sagen, wir begleiten das auch auf der Ebene, wo die Leute in der Verwaltung sitzen oder eben in der Schulaufsicht sitzen, die da eben auch sagen, wir arbeiten zusammen,

wir planen zusammen und haben dadurch auch eine andere Ebene als bisher.“

Wie in dem erstgenannten Zitat anklingt, wird diese Vernetzung auch in die Arbeitsstränge getragen. So wird es z. B. von vielen als besonders wichtig angesehen, dass in der Fortbildung das Tandemprinzip zur Anwendung kommt, wobei von jeder Schule immer eine Lehrkraft und eine pädagogische Kraft aus den außerunterrichtlichen Angeboten gemeinsam teilnehmen. Auch die Verzahnung von Vor- und Nachmittagsaktivitäten ist ein Feld, das durch das ausgeprägte Bewusstsein für Vernetzung im Qualitätszirkel profitieren kann.

Vielfalt gedeihen lassen durch Unterstützung, Beratung und Koordination

Die Vielfalt in der OGS-Landschaft zu erhalten und zu fördern, wird immer wieder als wesentlicher Aspekt des Selbstverständnisses der Qualitätszirkelarbeit herausgestellt. Gleichzeitig gibt es aber auch Bemühungen, eine Einheit zu werden, unterschiedliche Vorstellungen auf eine Ebene zu bringen und vergleichbare Bedingungen vor Ort zu schaffen („viel zulassen, aber auch eine Einheit werden“). Vor diesem Hintergrund verstehen sich die Qualitätszirkel als Agenturen, um den Schulen Unterstützung und Beratung zukommen zu lassen („... dass auch geguckt wird, nach welchen Zielen arbeiten die Schulen und wie können wir das unterstützen“). Gemeint sind damit Hilfestellungen bei bestimmten Themen („ich recherchiere, wenn Wünsche da sind, die die nicht leisten können...“), gemeint ist damit aber z. B. auch die Durchführung von Ideenbörsen, damit gegenseitige Austausch stattfinden können und damit eine Bereicherung der Arbeit vor Ort möglich wird.

Wenn man so will, sind die Qualitätszirkel auch kleine Serviceagenturen. Denn Weiterentwicklung – so wird gesagt – ist davon abhängig, dass es eine Stelle gibt, in der die Fäden in der Hand gehalten werden, wo Informationen verarbeitet und in die Praxis transferiert werden. Es geht dabei vor allem darum, die Alltagsarbeit voranzubringen, und folgendes Zitat eines Qualitätszirkelmitglieds bringt dies recht gut auf den Punkt:

„Also die Koordination... Die sehe ich zum einen darin, ja Termine zu machen, manchmal sind das ja auch ganz praktische Dinge, die erledigt werden müssen, also Termine zu machen, Angebote zu machen, dieser Bereich.“

5.4 Arbeitsweise und Aufgaben der Qualitätszirkel

Die untersuchten Qualitätszirkel sind keine Gremien, die ad-hoc und ohne Ziele arbeiten und sich vielleicht nur von den jeweiligen Aktualitäten leiten ließen. Meist sind sie recht gut und systematisch organisiert. Das kann äußerlich schon daran abgelesen werden, dass sie regelmäßig, meist zwischen vier- und sechsmal im Jahr tagen und dabei ihre Treffen mit festen Tagesordnungen, einer professionellen Moderation und einer protokollarischen Zusammenfassung ausstatten.

5.4.1 Konzepte der Arbeit

Häufig werden zu Beginn des Jahres Arbeitsschwerpunkte festgelegt. Dafür werden dann mittelfristige Ziele und Themen zugrunde gelegt, die nach und nach abgearbeitet werden. Es gibt auch die Fälle, wo bereits bei der Konstituierung des Qualitätszirkels diese Ziele aufgestellt wurden.

„Wir haben uns die wichtigsten Themen rausgesucht, wo wir gesagt haben, da müssen wir zu einem Ergebnis kommen. Die erarbeiten wir Stück für Stück im Kleinen und daraus ergibt sich dann letztendlich eine Empfehlung für den runden Tisch, der das dann beschließt.“

„Dann haben wir fünf bis sechs Hauptziele festgelegt, an denen wir arbeiten, die bis heute noch nicht alle bis ins letzte FF abgearbeitet sind und wir haben gesagt, es gibt auch noch weitere Dinge, mit denen wir uns anschließend beschäftigen müssen.“

Insgesamt kann man sagen, dass meist auch konzeptionell gearbeitet wird. Einige Qualitätszirkel arbeiten auf der Grundlage des Rahmenkonzepts, das ihre Kommune für die OGS entwickelt hat. Die Tatsache, dass es einen offiziell geförderten Qualitätszirkel gibt, hat sicherlich in manchen Fällen auch dazu geführt, dass sich die planerischen Verbindlichkeiten der internen Arbeit noch etwas verstärkt haben.

„Legitimation für die Arbeit ist gegeben durch die Rahmenkonzeption für den Ganztage hier in unserem Ort, durch das Rahmenkonzept. Da ist abschließend geregelt, dass Qualitätsentwicklung die Aufgabe dieses Qualitätszirkels ist und Evaluation. Und von daher sind wir auch unserem Ausschuss (für Schule und Bildung) zur Berichterstattung verpflichtet.“

Eine Art Konzeption besteht auch darin, sog. große Themen wie z. B. Qualität, Ganztage oder Individuelle Förderung einmal jährlich im Rahmen einer großen Fachtagung zu bearbeiten, an der dann alle Beteiligten in Sachen OGS der jeweiligen Kommune teilnehmen. Solche

Fachtagungen werden als Meilensteine gesehen, von denen sich weitere Aktivitäten, aber auch kleinere Tagungen ableiten.

In einigen Qualitätszirkeln wird die Arbeit auch durch visionäre Vorstellungen begleitet. So gibt es z. B. die Perspektive, aus den Arbeiten der nächsten Jahre so etwas wie einen Qualitätskatalog zu entwickeln. Einige haben als Vision aber auch die Vorstellung eines umfassenden Ganztags:

„Die Vision wäre, dass demnächst nicht mehr von OGS die Rede ist, sondern dass wenn von Grundschule die Rede ist, das meint Ganztage. Wenn wir schon zwei Begriffe benutzen GGS, KGS plus OGS, machen wir durch die Begrifflichkeit schon deutlich, dass diese beiden Bereiche noch nicht ganz zur Deckung gebracht worden sind.“

Trotz teilweise konzeptioneller und visionärer Ausrichtung hat bei allen Qualitätszirkeln das Alltagsgeschäft doch meist Priorität. Die meisten Themen entwickeln sich aus der Praxis selbst und da muss häufig auch möglichst schnell gehandelt werden.

„In der Praxis zeigt sich dann aber immer wieder, dass man noch mal nachsteuern muss, weil aus der Praxis heraus sich immer weitere Problemlagen ergeben und das, was dann praxisnah ist, das versuchen wir dann möglichst hineinzubringen.“

5.4.2 Das ‚Brot- und Buttergeschäft‘

Wie sieht nun das eigentliche ‚Geschäft‘ der Qualitätszirkel aus? Was machen sie konkret? Einer der Befragten hat das auf einen sehr kurzen Nenner gebracht:

„Ich denke, unsere Hauptarbeit liegt darin, dass wir diese Sachen organisieren und durchführen, die Einladungen machen und so was alles, versuchen uns so immer auf dem Laufenden zu halten... und Informationen weiterzugeben, auch Fortbildungsmöglichkeiten weit zu streuen, um allen die Möglichkeit zu geben, daran teilzunehmen.“

Damit ist zwar schon einiges zur Alltagsarbeit der Qualitätszirkel ausgesagt, die genaue Analyse zeigt jedoch, dass es sich im Einzelnen um noch deutlich mehr Einzelaspekte handelt. Auch wenn die im Folgenden aufgelisteten Tätigkeiten und Aktivitäten nicht in jedem Qualitätszirkel vorkommen, so zeigt sich doch ein recht großes Aufgabenspektrum, das vielleicht so nicht erwartet wurde.

Planung von Fortbildung

Einige Mitglieder der Qualitätszirkel bezeichnen das Planen und Ausgestalten von Fortbildungsangeboten als das Kerngeschäft ihrer Arbeit. Dabei geht es nicht nur um die Entscheidung über bestimmte Themen, sondern es geht auch um die Organisation und um so praktische Dinge wie Einladungen zu erstellen. In einigen Qualitätszirkeln sind es einzelne Personen, die sich dieser Aufgabe in besonderer Weise angenommen haben, andere Qualitätszirkel haben angesichts der Bedeutung dieser Aufgabe sogar eigene Arbeitskreise eingerichtet.

„Die Inhalte der Fortbildung werden da mit entschieden. Wir haben eine Kollegin, die praktisch diesen Fortbildungstopf für Betreuungskräfte verwaltet und mit der haben wir abgestimmt, dass wir diese Mittel für Fortbildungen mit Zielrichtung Gewaltprävention verbrauchen. Diese Kollegin ist Schulleiterin an einer Grundschule. Sie verwaltet diesen Fortbildungstopf extern, eigenverantwortlich in Abstimmung mit dem Qualitätszirkel.“

Bei dieser Arbeit ist man sichtlich bemüht, auf Qualitätsstandards zu achten und z. B. bei bestimmten Veranstaltungen ganz bestimmte Voraussetzungen als Teilnahmebedingungen zu formulieren:

„Wir sagen bei bestimmten Sachen mittlerweile, wenn die Leute sich anmelden, sollen sie als Tandem kommen. Dass wir eigentlich nicht akzeptieren, dass die nur aus einer Gruppe von einer Schule kommen.“

Die Bemühungen zur Planung von Fortbildung beziehen sich auch auf die Ergänzungskräfte, denen Grund- und Vertiefungsseminare angeboten werden. Hier wird bewusst an die besondere Situation dieser Kräfte angeknüpft, die nicht selten unter dem Verdacht stehen, keine angemessene Qualität für die Arbeit im offenen Ganztage mitzubringen und die dann unter dieser Etikettierung ‚Mogelpackung‘ häufig sehr leiden.

„Das war uns eigentlich von Anfang sehr wichtig, einfach anzuerkennen, dass die unter schwierigen Umständen teilweise Beachtliches leisten und darunter eigentlich leiden. Das hat eine mal so auf den Punkt gebracht, die dann sagte, ihr seid doch die Mogelpackung. Das ist dieser Begriff, unter dem die sehr leiden. Dass uns das wichtig war, eigentlich auch immer den Anspruch, Qualität nicht als Wertung zu nehmen: Alles, was ihr bis jetzt macht, ist nur Murks. Das steckt ja ganz schnell dahinter, also bis jetzt war Murks, jetzt kommt die Qualität, das wollten wir eigentlich vermeiden... Wir haben die Menschen, die vorher schon in Betreuung gearbeitet haben, in den Programmen 8-1 und 13+, wirklich mitgenommen. Wir haben geguckt, wel-

che Kompetenzen haben sie, wie ist jetzt ihr Stand der Dinge. Die hatten ja z.B. auch Ängste um ihren Arbeitsplatz, den sie so freiwillig für ein kleines Geld gemacht haben. Und da haben wir geguckt, wie kann man sie kompetent in unsere neue Struktur mit einbauen. Und die sind dann auch mit Hilfe dieses Instrumentes weiterqualifiziert worden, in dem Grund- und Vertiefungsseminare angeboten wurden, speziell für diese Ergänzungskräfte.“

Reflektion von Fortbildung

Auch die durchgeführten Fortbildungen noch einmal Revue passieren zu lassen und daraus Konsequenzen für weitere Planungen zu ziehen, gehört zu den Aufgaben der Qualitätszirkel:

„Wir haben gerade in der letzten Woche eine große Fachtagung abgeschlossen und in der kommenden Woche treffen wir uns zu einer Reflektion darüber.“

Entwicklung von Fortbildungsmodulen

Einige der Qualitätszirkel kümmern sich auch um die konkreten inhaltlichen Ausarbeitungen von Fortbildungen. So werden Fortbildungsmodule entwickelt und angeboten und Dokumentationen zu wichtigen Themen als Grundlage für Fortbildungen aufbereitet.

„Eine Sache, da sind wir auch mit gestartet, ist die Entwicklung von Fortbildungsmodulen, d.h. neben den Fortbildungen, die über diese eigene Steuergruppe laufen, gibt es Fortbildungsmodule, die Schulen auch abrufen können. Da haben wir z.B. zum Thema Gesundheit und Bewegung in Zusammenhang mit der VHS ein ganz breites Angebot. Wenn Schulen an dem Thema interessiert sind, können sie sich dahin wenden und haben dann ein Paket ‚Gesundheit und Bewegung‘, was sie in der Schule bearbeiten können. Eine richtig inhaltliche Fortbildung. Das gleiche zum Thema Hausaufgaben. Da haben wir zu gearbeitet und haben eine umfassende Dokumentation rund um die Hausaufgaben: wie man das mit Eltern aufarbeitet, wie man das mit Kindern aufarbeitet, wie man das in Schulkonferenzen bearbeiten kann. Das ist so eine inhaltliche Sache.“

Verbreitung von Informationen aus Fortbildungen

In einigen Fällen sind Mitglieder der Qualitätszirkel selbst in die Fortbildungen involviert. So wird z.B. von schulinternen Fortbildungen zu Themen wie individueller Förderung oder Verzahnung von Vor- und Nachmittag berichtet, die an ausgewählten Schulen durchgeführt werden.

Wichtig ist dabei, dass die Informationen und Erfahrungen aus diesen Fortbildungen in die dem Qualitätszirkel angeschlossenen Arbeitskreise (z.B. den Arbeitskreis der Erzieherinnen) weitergetragen werden, so dass auch die anderen Schulen davon profitieren können.

Ermöglichung von Fortbildungen

In einigen Qualitätszirkeln wird besonders darauf geachtet, dass die anberaumten Fortbildungen für das Personal tatsächlich auch von möglichst allen Beteiligten besucht werden können. Damit soll mit dem Ziel eines systematischen Qualitätsaufbaus vor allem für Kontinuität in der Teilnehmerschaft gesorgt werden („es nutzt mir nichts, wenn mal der, mal der da ist“). Aus diesem Grunde wird ein Teil der für den Qualitätszirkel zur Verfügung gestellten Mittel dafür eingesetzt, um Ersatzkräfte zu finanzieren, damit das angestammte Personal die Fortbildung in der Arbeitszeit absolvieren kann.

„Wir möchten gerne 100% aller Kollegen erreichen. Dass die wirklich keinen Grund haben zu sagen, da kann ich nicht, aus diesen und jenen Gründen, wenn wir einladen zu diesen Veranstaltungen. D.h. wir machen diese Veranstaltungen exakt in der Zeit von 12 bis 16 Uhr, wo die sowieso arbeiten müssen, d.h. zu deren Kernarbeitszeit laden wir die ein. Es gibt keinen Grund, nicht zu kommen. Und wir bezahlen – das war dann das Entgegenkommen – die Ersatzkräfte. D.h. die Schulen müssen nicht von ihrem eh knappen Etat noch Ersatzkräfte stellen, sondern wir zahlen denen die Ersatzkräfte für den Nachmittag. Das sind so 2000 Euro im Jahr, aber das ist sehr gut angelegtes Geld, weil wirklich alle guten Gewissens kommen können. Denn ich weiß von anderen, das sind ja alles Leute, die so im niedrigen Einkommensbereich liegen, sowieso in tausend anderen Abhängigkeiten sind, teilweise noch Kinder erziehen usw. und dann gar nicht können und sagen, das ist für mich fast unmöglich, dann und dann zu den Zeiten zu kommen.“

Hilfe und Beratung beim Aufbau neuer offener Ganztagschulen

Es ist auch eine der Aufgaben der Qualitätszirkel, die Arbeit von offenen Ganztagschulen transparent zu machen. Beraten werden dann vor allem die Entscheidungsträger in jenen Orten, die noch keine OGS aufgebaut haben. Dies geschieht häufig durch Besichtigungen von Schulen vor Ort.

„Wir sind dann – ich habe einen Bus von hier besorgt – zu anderen Schulen gefahren und haben uns das vor Ort angeschaut – mit diesem örtlichen Arbeitskreis einer Stadt. Und das haben wir als eine

wichtige Aufgabe gesehen, das zu begleiten, damit die Standards, die wir inzwischen durch den Arbeitskreis in anderen Städten schon erreicht hatten, da auch vor Ort mit reinkamen.“

Diskussion der Situation neu eingerichteter offener Ganztagschulen

Ständiges Thema in den Qualitätszirkeln sind auch die neu eingerichteten Schulen und es wird dabei immer wieder überlegt, wo noch Verbesserungen angebracht werden können.

„Es gibt eine neue OGS und dann wird informiert, wie viele Mitarbeiter gibt es da, welche Strukturen haben die da, welche Räumlichkeiten stehen denen zur Verfügung, also auch diesen Erfahrungsaustausch.“

Arbeitskreise leiten und moderieren

Wie in den oben vorgelegten Beschreibungen einiger der Qualitätszirkel dargestellt, sind letztere häufig mit speziellen Arbeitskreisen assoziiert. Damit obliegt ihnen häufig auch die Aufgabe, diese Arbeitskreise (Ganztagsleitungen, Erzieherinnen, Schulleitungen) zu steuern und zu begleiten.

„Wir machen also zwei Veranstaltungen, d.h. einmal treffen wir uns nur mit den Fachkräften, alle zusammen. Die kommen aus allen 8 Orten, immer zwei Kräfte aus jeder Schule, die Ganztagsleitung und eine andere Kraft. Wir machen zwei Erfahrungsaustausche, bei denen wir keine Referenten haben, sondern weil unsere Leute im Gegensatz zu Städten ja kaum Gelegenheit haben – die liegen ja teilweise 60 km auseinander – miteinander zu kommunizieren, machen wir mit denen immer 4 Stunden, geben wir denen die Möglichkeit, von uns moderiert oder organisiert, sich auszutauschen. Und das strukturieren wir etwas vor mit bestimmten Methoden, damit die diese 4 Stunden so effektiv wie möglich erleben und auch die anderen offenen Ganztagschulen kennen lernen. Und das ist immer in einer OGS, d.h. dass auch gleichzeitig die Möglichkeit besteht, eine der Einrichtungen kennen zu lernen. Auf die Art und Weise wollen wir in naher Zukunft alle Einrichtungen besucht haben.“

Die Arbeitskreise werden dann entsprechend auch ausgewertet, woraus sich dann Schlussfolgerungen für weitere Entwicklungs- und Fortbildungsarbeiten ergeben.

„Es ist im Prinzip so, dass die neuesten Informationen immer so zusammengetragen werden, wir die

austauschen und es dann die konkreten Planungen gibt. Es gibt halt auch immer einen Rücklauf, also z.B. einen Rücklauf, wenn wir uns mit dem Gremium mit den Schulleitern und den Städten getroffen haben. Aus den Gremien – auch wenn wir uns mit den Fachkräften am Nachmittag getroffen haben – kommt dann eine Reihe von Inputs, z.B. wir hätten gern die und die Fortbildung. Dann setzen wir uns zusammen und sagen, o.k., wir können uns den und den Referenten vorstellen, wir können uns die und die Struktur vorstellen, wir können uns den und den Zeitrahmen vorstellen, die und die Mittel müssen dafür her und wer übernimmt was, also wer schreibt diesen Brief, wer lädt den Referenten ein, wer macht den Vertrag, wer rechnet ab – diese ganzen Dinge, also teilweise sehr praktische Dinge...“

Begleitung von innovativen Vorhaben

Von einem Qualitätszirkel wird berichtet, dass die in der Kommune angesiedelten Netzwerke im Rahmen des offenen Ganztags mitbetreut werden. Im Qualitätszirkel wird dann immer wieder über diese Arbeit berichtet, wodurch das Informationsniveau dieses Gremiums erheblich erweitert wird.

Umfragen organisieren

Zu wissen, wo man mit der eigenen Arbeit steht, ist Grundvoraussetzung dafür, dass erfolgreich weitergearbeitet werden kann. Deshalb gehört es auch zu den Aufgaben von Qualitätszirkeln, Umfragen zu planen und zu koordinieren – auch wenn sie dann nicht selbst durchgeführt, sondern von externen Spezialisten übernommen werden.

Entwicklung unterstützen

Im Qualitätszirkel muss ständig die praktische Arbeit vor Ort im Blick bleiben. Es gilt sensibel zu sein für die Themen, die vor Ort auf den Nägeln brennen.

„Wir entwickeln ja die OGS parallel zur Einführung. OGS war ja was völlig Neues, für die Schulen genauso wie für den Schulträger, wie für die Träger der freien Wohlfahrt. Wir haben vor 4 Jahren damit begonnen, Erfahrungen zu bekommen, die wir dann auch weitergegeben haben und viele Probleme bzw. Themen waren am Anfang so gar nicht voraussehen. Die haben sich erst so in der Zeit ergeben. Und dann muss halt eben der Qualitätszirkel parallel zur Entwicklung der OGS begleitend eingreifen, steuern, Probleme aufgreifen, Lösungen erarbeiten,

Lösungen versuchen durchzusetzen auf der politischen Ebene.“

Zu den Entwicklungsaktivitäten im engeren Sinne gehört übrigens auch die Verbreitung und Installation der QUIGS-Bausteine, mit deren Hilfe die Schulen die Selbstevaluation ihrer Ganztagsarbeit reflektieren und voranbringen sollen.

„So dass wir also immer wieder auch daran arbeiten, bestimmte Bausteine dieser QUIGS-Geschichte in die Schulen zu installieren. Also der gesamte Bereich Hausaufgabenhilfe ist ja schon einmal so ein Riesenbaustein gewesen. Der nächste Baustein ist, immer wieder durch die Tandemveranstaltungen den Vormittag mit dem Nachmittag zu verknüpfen.“

Gemeinsame Festlegungen für die Schulen treffen

Ein wichtiges Ziel der Qualitätszirkel besteht auch darin, innerhalb der Kommune die Bedingungen für die Arbeit innerhalb des offenen Ganztags auf ein vergleichbares Qualitätsniveau zu heben.

„Ein Beispiel ist eben, dass wir die Zeiten der Koordinatoren festgelegt haben, dass wir gesagt haben, an allen 9 Grundschulen müssen die Koordinatorinnen soundso viel Zeit zur Verfügung haben für administrative Tätigkeiten und für die Tätigkeiten in der Gruppe, dass das vereinheitlicht wird. Das war ein Ziel, was wir uns gesetzt haben, wo wir festgestellt haben, das läuft ja an jeder Schule völlig unterschiedlich. Da haben wir eine Vereinheitlichung hinbekommen, dass wir dann auch festgelegt haben, jede Koordinatorin hat die Stundenzahl X für administrative Tätigkeiten und die anderen Stunden sind eben für die Arbeiten in der Gruppe.“

Schulen informieren

Einige der Qualitätszirkel haben mittlerweile Informationssysteme, mit denen die Schulen der Kommune schnell über die wichtigen Neuerungen informiert werden können. Es sind gleichzeitig Systeme, mit denen der Kontakt der Schulen untereinander forciert werden kann.

„Ganz praktisch, wir haben beispielsweise einen E-Mail-Verteiler aufgebaut, mit dem wir alle Träger und pädagogischen Leitungen informieren, und wenn irgendwas an Informationen kommt, was für die andern interessant ist, wird das mit einem kurzen Anschreiben dann auch weitergeleitet.“

Beratung vermitteln

In den Qualitätszirkeln laufen nicht nur die Fäden der Information zusammen, es sind auch die Stellen, in denen nach und nach Hinweise über gute Praxis gesammelt werden. Dies ist dann auch die Grundlage, die man benötigt, um Schulen in besonderen Situationen gezielt Empfehlungen und Tipps geben zu können. Auf Dauer setzt man dabei aber auch auf die gegenseitige Hilfe der Schulen untereinander.

„Meine Aufgabe dabei ist es einfach, so einen Sensor zu haben für die Schulen, was bewegt die und wo kann ich unterstützen, wo kann ich Hinweise geben Richtung Fortbildung, externe Fortbildung oder Material oder, oder... Auch bei uns ist das so, dass die mittlerweile per Email alle vernetzt sind, also die OGS-Leitungen können sich mit den Schulleitungen schnell mal austauschen, die können sich untereinander per Email austauschen, was auch so eine Aufgabe der Qualitätsentwicklung und -sicherung ist.“

Dokumentation guter Praxis

In einem Qualitätszirkel wird von einer Abfrage berichtet, bei der die Schulen zu einem bestimmten Oberthema (z.B. Partizipation) angegeben haben, was alles in diesem Bereich jeweils an der Schule läuft. Aus der Auswertung entstehen dann Aufstellungen, aus denen die Schulen ersehen können, was andere Schulen machen.

„Ich habe jetzt vor, daraus eine Liste zu veröffentlichen, die wieder andere auf Ideen bringen kann. Da sind bestimmt Sachen dabei, da sind die an der einen Schule noch nie drauf gekommen, dass man das machen könnte.“

Vermittelnde Funktion bei Unstimmigkeiten

In einem Qualitätszirkel wird auch von Tätigkeiten berichtet, bei denen dieses Gremium auch vermittelnd tätig ist.

„Im Nachbarort gab es z.B. Unstimmigkeiten wegen des Ferienspaß, ob jetzt beide Fachkräfte da mitmachen oder ob nicht eine reicht. So diese üblichen Fragen, man will ja Geld sparen, man will Stunden sparen, und dann werden wir als Schiedsrichter angerufen und angesprochen, um unsere fachliche Meinung dazu zu hören.“

Berichte an Ausschüsse geben

Qualitätszirkel sind in einigen Kommunen auch das Verbindungsglied zur politischen Entscheidungsebene. Sie

gewährleisten z.B. durch ihre Berichte in den zuständigen Ausschüssen, dass dort auf fachlich guter Grundlage gearbeitet werden kann. In einigen Fällen sind die Qualitätszirkel zur Berichterstattung verpflichtet. Dann wird unter dem Tagesordnungspunkt ‚Verschiedenes‘ über die Entwicklung im offenen Ganztage berichtet. Auf der anderen Seite haben die Ausschussmitglieder die Möglichkeit, Antworten aus ‚erster Hand‘ zu bekommen.

„Ich bin mindestens ja in 8 Schulausschüssen, wo ich einmal im Jahr dann bin. Da gehe ich rein, um darüber zu informieren, wie der Stand ist. Die haben einmal im Jahr das Thema Schule und dann sehe ich zu, dass ich eingeladen werde. Bei einigen kommt es selbstverständlich, bei anderen noch nicht. Ich möchte ganz gerne eben unseren Stand der Dinge – Jugendhilfe – auch einbringen, damit die nicht Schule nur als Schule sehen, sondern Jugendhilfe und Schule doch so langsam als Einheit begreifen.“

In einem Fall wurde aktiv von Seiten des Qualitätszirkels Kontakt zum Ausschuss aufgenommen und die Mitarbeit angeboten:

„Aber wir arbeiten auch für die Entscheidungsträger auf höchster Ebene, d.h. für den Ausschuss. Im letzten Ausschuss hat sich der Qualitätszirkel vorgestellt. Da haben wir die Möglichkeit eröffnet, dass die Schulleitungen, dass die Trägervertreter und dass die Koordinatorinnen eine Beschreibung aus ihrer Sicht geben konnten und auch im Ausschuss sagen konnten, was läuft aus meiner Sicht gut, was läuft aus meiner Sicht nicht so gut und wo haben wir noch Erwartungen an euch. Wo die Politik das auch sehr interessant fand und dann auch beschlossen hat, dass sie zukünftig jede Niederschrift des Qualitätszirkels bekommen, um dann auch auf dem Laufenden zu sein.“

Sich selbst auf den neuesten Stand bringen

Die Arbeitssituation im Qualitätszirkel verstärkt offensichtlich auch das Bewusstsein für die Notwendigkeit, die eigene Weiterentwicklung und Weiterqualifikation voranzutreiben. Die Diskussionen schaffen offenbar nicht nur einen Anforderungskontext, sondern auch ein Anregungsmilieu, das die Mitglieder dazu bringt, die eigenen Fortbildungsbemühungen zu erhöhen und sich regelmäßig auf dem Laufenden zu halten. Sie müssen, um in kompetenter Weise Empfehlungen zu erörtern, inhaltlich immer ‚am Ball‘ bleiben. Als besonders hilfreich werden in diesem Zusammenhang auch die regionalen Treffen der Qualitätszirkel betrachtet, von denen immer wieder neue Anregungen mitgebracht werden.

„Ja dann gehört sicherlich auch die Teilnahme von Mitgliedern des Qualitätszirkels an den regionalen

Treffen dazu. Weil dort eben ein reger Austausch stattfindet und indem man über den Tellerrand blickt, kann man natürlich auch für die eigene Arbeit Erkenntnisse gewinnen.“

Die Qualitätszirkel sind natürlich auch das Forum, wo über Tagungen, Kongresse und Veranstaltungen zur Ganztagesthematik berichtet wird. Solche Informationsaustausche können natürlich dazu führen, dass daraus neue Ideen aufgenommen und für die eigenen Fortbildungsplanungen genutzt werden.

Mit Tagesordnungen für Struktur sorgen

Zum Brot- und Buttergeschäft der Qualitätszirkel gehören natürlich auch die Tagesordnungen. Sie steuern den Prozess, geben Struktur und ordnen die Arbeit des Qualitätszirkels. Gespeist werden die Tagesordnungen im Wesentlichen aus zwei Quellen. Zum einen sind es die ‚Dinge‘ (Themen, Probleme usw.), die auf den Treffen davor vereinbart wurden, zum anderen sind es neue Aspekte, die zwischenzeitlich eingetroffen sind (z.B. neue Erlasse, neue Themen aus den Ämtern) und denen man sich natürlich mit Priorität zuwenden muss.

In der Regel wird es von den Qualitätszirkeln so gehandhabt, dass zwischen den Sitzungen von den Mitgliedern Tagesordnungspunkte benannt werden können, es gibt aber auch den Fall, dass die ‚Steuerleute‘ der Zirkel schon gewisse Punkte aufgeschrieben und vorbereitet haben.

„Zunächst mal wird immer nach jeder Sitzung mitgeteilt: bis dann und dann können Tagesordnungspunkte benannt werden. Ansonsten legen wir die gemeinsam hier als Schulträger dann fest, indem wir dann gewisse Ziele schon vorformuliert haben.“

Tagesordnungspunkte werden aber auch noch einmal kurz vor den Sitzungen von allen Mitgliedern abgefragt, um sicherzugehen, dass wirklich auch die aktuellen Dinge berücksichtigt werden.

„Wir einigen uns nach Möglichkeit schon in einer Sitzung auf den nächstfolgenden Termin. Dann wird von hier von meiner Kollegin das Protokoll über diese Sitzung geschrieben und mit der Einladung für die nächste Sitzung versandt. Kurz bevor wir die Einladung versenden, maile ich alle Mitglieder an, ob sie Tagesordnungspunkte haben, frage ab, ob beim nächsten Termin besondere Interessen bestehen, über das eine oder andere Problem zu sprechen, nehme das in die Tagesordnung auf und schicke die dann rund. Es werden Themen gesammelt, die in den Sitzungen abgearbeitet werden.“

Struktur wird auch dadurch erreicht, dass auf längere Sicht Termine festgelegt werden. Damit können die län-

gerfristigen Arbeitsziele besser eingeordnet und Zeitplanungen besser arbeitsmäßig strukturiert werden.

5.4.3 Wahrgenommene Probleme in der Anfangsphase

Problemaspekte wurden an verschiedenen Stellen in den Interviews zum Ausdruck gebracht, insbesondere finden sie sich im Kapitel ‚Nächste Schritte und Wünsche‘. Hier geht es speziell um Probleme in der Anfangsphase der Arbeit. Mit welchen Problemen waren also die Mitglieder der Qualitätszirkel konfrontiert, als sie ihre Arbeit aufnahmen? Die Stellungnahmen hierzu sind nicht sehr zahlreich, im Wesentlichen beziehen sie sich auf den Gruppenfindungsprozess. Dieser wies offensichtlich in einigen Fällen, bedingt durch das Spannungsverhältnis der beiden zusammengeführten ‚Erziehungsphilosophien‘ (Schule-Jugendhilfe), durchaus auch eine gewisse brisante Note auf. Es zeigte sich jedoch, dass beim Eintreten in die konkrete Arbeit diese Probleme mehr und mehr in den Hintergrund traten.

„Zu Anfang ist ja mit Sicherheit so eine Art Gruppenfindungsprozess ja immer vorgeschaltet. Das war zu Anfang nicht ganz einfach. Schwierig war eigentlich aus meiner Warte so ein bisschen diese unterschiedliche Sichtweise auf das Kind von Mitarbeitern mit dem Hintergrund Schule und Jugend. Das auf Augenhöhe, in eine Balance zu bringen und zu sagen, so, wir fokussieren uns jetzt beide mit den unterschiedlichen Fachlichkeiten aufs Kind. Das war nicht immer einfach, weil man doch eine ganz andere Sichtweise in vielen Fragestellungen hat, was so Bildungsverständnis angeht usw. Ganz abgesehen von den normalen Gruppenfindungsprozessen, wer hat jetzt den Hut auf... Mittlerweile sind wir darüber weg. Wir haben ein gutes Miteinander auf Augenhöhe. Man fokussiert sich jetzt wirklich auf die Fragestellungen der Kinder.“

5.5 Themen der Qualitätszirkel

5.5.1 Themen, die im Mittelpunkt der Arbeit stehen

Welche Themen werden gegenwärtig von den Qualitätszirkeln behandelt, wie kommen diese Themen zustande bzw. aus welchen Quellen werden diese Themen entnommen?

Obwohl bei den Interviews eine große Themenvielfalt anzutreffen war, die gerade in der Bearbeitung der Qualitätszirkel stand, gibt es offensichtlich in der Mehrzahl doch Themen, die sich meist einigen wenigen Grundkategorien zuordnen lassen. Einer der Befragten drückt dies sehr pointiert und wahrscheinlich auch treffend aus:

„Ich sag mal, es gibt eigentlich drei Klassiker als ständige Themen: Hausaufgaben ist das Thema, an dem sich die drei Klassiker bündeln. Es gibt im Ganztagschwierige Kinder, schwierige Eltern und schwierige Lehrerinnen und Lehrer. Das sind so die Klassiker, die immer wieder hochkommen. Schwierige Kinder in Bezug auf Verhalten, individuelle Förderung, wie gehe ich mit Unterschiedlichkeit von Kindern um. Schwierige Eltern, da haben wir die Ränder, die sich überhaupt nicht kümmern und die, die zu hohe Ansprüche stellen, Klassiker ist z. B. das Thema Abholzeiten. Und schwierige Lehrer, das sind für mich die, die im Endeffekt noch die Trennung haben von Vormittag und Nachmittag. Das treibt in einigen Schulen ganz besondere Blüten. Das wird noch ein langes Thema bleiben. Und die Hausaufgaben sind letztendlich das Feld, wo genau diese Gruppen ständig in irgendeiner Weise in Erscheinung treten. Von daher sehe ich es schon, dass die Hausaufgaben gerade auch da der Klassiker sind, der im Moment die Leute ganz viel und überall beschäftigt.“

In der Tat sind die Themen Hausaufgaben, Elternarbeit, „schwierige Kinder“ und Verzahnung von Vor- und Nachmittag diejenigen Themen, die in letzter Zeit die Arbeit der Qualitätszirkel mehr oder weniger stark kennzeichnen. Trotzdem kann man aber auch eine andere Feststellung treffen: Es gibt in allen Qualitätszirkeln darüber hinaus Themen, die in sehr spezifischer Weise gerade für die jeweilige Kommune sehr bedeutend zu sein scheinen. Das heißt nicht, dass diese Themen in anderen Qualitätszirkeln nicht vorkommen, es bedeutet lediglich, dass sie gegenwärtig in einem oder einigen dieser Gremien mit besonderer Priorität behandelt werden. Bei einer Reihe dieser Themen geht es darum, einheitliche Strukturen zu finden und Ausgleiche zu schaffen, damit sich die Verhältnisse in der Kommune annähern und auf ein ähnlich hohes Qualitätsniveau gebracht werden können, wie z. B. bei den Themen finanzielle Ausstattung, Betreuungsschlüssel und Öffnungszeiten.

Finanzielle Ausstattung

„Ein wichtiges Thema, wo wir uns schon sehr angenähert haben, war auch die finanzielle Ausstattung der OGS. Also zu gucken, ist es realistisch, ein qualitatives Angebot nur mit den Geldern des Landes und den Elternbeiträgen umzusetzen? Da war eine Einstimmigkeit im Qualitätszirkel, dass das nicht reicht und die Einstimmigkeit von allen Beteiligten war auch da, dass da nachgebessert werden sollte und da sind wir jetzt schon zu einem guten Ergebnis gekommen... Was da ein Schwerpunkt war ist eben, dass wir festgestellt haben, die Gelder werden eigentlich nicht nach einem System verteilt, sondern wir hatten es anfangs so: Jeder Träger hat gearbeitet, hat dann am Schuljahresende eine Abrechnung gemacht und dann hat man das unterei-

ander ausgeglichen. D.h. der eine Träger hat mehr Geld ausgegeben als der andere und hat aber ganz andere Rahmenvorgaben. Dann haben wir gesagt, das kann nicht sein. Jeder Träger muss eigentlich das gleiche Geld zur Verfügung haben und muss das dann nach diesen Finanzen organisieren, was den Overhead anbelangt. Es kann nicht sein, dass der eine Träger sagt, ich brauch 10.000 Euro für Overhead und der andere braucht nur 5.000 Euro und der eine muss das dann dem anderen Träger ausgleichen, weil er seinen Overhead anders gestaltet hat. Von daher haben wir da gleiche Rahmenbedingungen geschaffen, dass jeder den gleichen Betrag pro Kind zur Verfügung hat.“

Betreuungsschlüssel

„Ein weiteres Thema ist: Wie viele Betreuungskräfte für wie viele Kinder, also so einen Betreuungsschlüssel, mal zu gucken, was muss man als Standard setzen. Das wird hier überlegt.“

Verbindlichkeit von außerunterrichtlichen Angeboten

„Es wird gehen um Abstimmung innerhalb der Öffnungszeiten, es wird gehen um Planung im Vor- und Nachmittag, was mit Öffnungszeiten auch korrespondiert – inwieweit mache ich außerunterrichtliche Angebote zeitlich nachmittags verbindlich oder offen. Also das sind so Themen, die im nächsten Jahr bearbeitet werden müssen, weil sie von der Basis kommen.“

Körpersprache und Gewalt

„Ein Thema nennt sich Körpersprache und Gewalt. Da geht es darum, dass ein Referent kommt, ein Theaterpädagoge, der schaut, wie Konfliktsituationen durch Körpersprache forciert oder auch zurückgenommen werden können. Also eine These ist, Blicke sind Berührungen auf Distanz und wie ich ein Kind anspreche, so kann es sein, dass eine Situation eskaliert oder nicht eskaliert. Genauso, wie gehe ich in Situationen rein als Unbeteiligter, wenn sich 2 Kinder streiten und kann ich durch meine Haltung einfach auch wieder zur Deeskalation beitragen.“

Vernetzung des Allgemeinen Sozialen Dienstes mit den Schulen

„Das nächste Thema ist eine Vernetzung des Allgemeinen Sozialen Dienstes des Jugendamtes mit den Schulen. Das ist auch ein Thema auf dieser Ebene der Ganztagsleitungen und wird demnächst auch ein Thema sein, das übergeordnet bearbeitet wird. Wobei wir ja auch daran arbeiten, ein Treffen zu kriegen Schulleitungen und Ganztagsleitungen, ohne jetzt immer bei allen Themen die Träger, sprich

die Fördervereine mit dabei zu haben. Weil das einfach terminlich ganz schwierig zu organisieren ist. Aber z.B. diese Vernetzung ASD mit Schule ist zurzeit ein weiterer Schwerpunkt bei uns.“

QUIGS

„Ein weiteres Thema, was parallel hier immer dazu läuft, das wurde auch durch die Ideenbörse deutlich, die Qualität durch QUIGS, SEIS, wie auch immer, wirklich konkret an bestimmten Bausteinen in der Schule umzusetzen...“

Unterstützung für Kinder in besonderen schwierigen Lebenssituationen

„Wir versuchen ganz stark die Kooperation mit dem Fachbereich Jugend voranzutreiben, dass Kinder in besonders schwierigen Lebenssituationen, die sich ja vermehrt im Ganztag wiederfinden, zusätzliche Unterstützung bekommen über den für den Ganztag gegebenen finanziellen Rahmen hinaus. D.h. konkret, dass wir nach Möglichkeit Kindern, die zusätzlichen Förderbedarf haben, der auch im erzieherischen Bereich dann liegt, zusätzliche Unterstützung geben.“

Abstimmung von Fortbildungsbedarf

„Abstimmung von Fortbildungsbedarf ist immer wieder ein Thema, auch in Zukunft sicherlich. Wir bekommen ja aus Landesmitteln auch über diesen Topf Fortbildung für Betreuungskräfte noch mal Gelder und da stimmen wir uns eigentlich vom Fortbildungsbedarf dann auch ab, damit das nicht zweigleisig läuft. D.h. wir haben uns für die Fortbildung aus diesem Topf jetzt eigentlich auf Programme zur Gewaltprävention und solche Dinge fokussiert.“

Themen, die bereits in vorangegangenen Kapiteln angesprochen wurden, sind darüber hinaus Arbeitszeit für Koordinator(inn)en („da haben wir eine Vereinheitlichung hinbekommen“), Bewegung und Gesundheit („als Fortbildungsmodul, das die Schulen abrufen können“), Überarbeitung von Kooperationsverträgen („da auch mal hinzugucken“). Weitere Themen finden sich in den nachstehenden Teilkapiteln wie beispielsweise die Themen Erste Hilfe, Lese-Rechtschreib-Förderung, Kinderschutz, Abholzeiten, Ferienbetreuung, Trägerschaft oder Elternbeiträge.

5.5.2 Wie Themen zustande kommen

Selbstverständlich sind die Qualitätszirkel offen für alle Themen, die in diesem ja noch relativ neuen Arbeitsfeld auftauchen – ob sie offiziell von außen herangetragen werden oder ob sie aus dem Innenfeld der Schulen

kommen. Natürlich stehen die praktischen Belange und Probleme der Schulen, die aktuellen Aspekte und die Dinge, die dringend nach einer Lösung suchen, im Vordergrund. Der Prozesscharakter der Qualitätszirkel, d.h. die Kontinuität der Beschäftigung mit den Belangen der OGS führt dazu, dass die Sensibilität, Aufmerksamkeit, aber auch die Kompetenz und die Professionalität des Angehens dieser Themen wachsen. Auch die ‚Frühwarnsysteme‘ für bestimmte Themen scheinen strukturierter und ausgeprägter als zu Beginn der Arbeit.

Themen der Basis aufnehmen

Die Aufmerksamkeit für spezifische Themen in ihrer Kommune hat damit zu tun, dass die Mitglieder der Qualitätszirkel sich sehr sensibel für die Bedarfe und Bedürfnisse der Betroffenen zeigen und durch die besondere Zusammensetzung ihres Gremiums recht schnell gewahr werden, was den Menschen vor Ort auf den Nägeln brennt. Es sind meist Themen,

- die Zündstoff in einigen Schulen sind
- die sich aus Konflikten vor Ort ableiten oder
- die von Eltern nachgefragt werden.

„Qualitätszirkel: ...da noch mal hinzugucken, wie sieht es mit Aufnahmekriterien für Kinder in die OGS aus – ich zähl‘ jetzt einfach mal nur Themen auf.

Interviewer: Warum gerade das Thema jetzt?

Qualitätszirkel: Weil es aktuell ist, weil es sich aus dem Bedarf..., es gibt Konflikte an der Basis dazu, Nachfragen von Eltern.

Interviewer: Das sehen Sie schon als Signale?

Qualitätszirkel: Genau, und darauf gilt es – so verstehen wir uns auch – entsprechend zu reagieren und dann auch zu agieren innerhalb der Gremien. Und das ergibt daraus für uns das Programm.“

Eine gute Möglichkeit, an die Themen der Basis sehr authentisch heranzukommen, besteht darin, die Sitzungen des Qualitätszirkels in Schulen durchzuführen und sich dabei gleichzeitig auch die Arbeit vor Ort vorstellen zu lassen.

„Wenn wir uns in einer Schule treffen, dann ist diese Schule eigentlich entscheidender Tagesordnungspunkt. Die stellen ihre Arbeit vor und letztendlich zieht es sich eigentlich immer wieder quer durch die Klassiker ...“

Themen aus den politischen Gremien

Einige Qualitätszirkel arbeiten sehr eng mit den politischen Gremien der Kommune zusammen, sind regelmäßig bei den Sitzungen und werden auch entsprechend gehört. Die dabei artikulierten Themen werden in den Qualitätszirkel getragen, dort diskutiert und fachlich bearbeitet.

„Wir hatten vor einiger Zeit eine gemeinsame Sitzung des Jugendhilfeausschusses und des Ausschusses für Schule und Bildung, und da ist das zum Thema gemacht worden. So als Idee dabei rausgekommen ist, dass alle Grundschulen einen Schulsozialarbeiter bekommen. Das ist für dieses Haushaltsjahr zumindest erst mal noch an den finanziellen Kapazitäten gescheitert, aber irgendeine Möglichkeit der Unterstützung des Ganztagsteams durch den Fachbereich Jugend, also durch die Jugendhilfe, muss es eigentlich geben. Weil da finden sich im Nachmittagsbereich so viele erziehungsschwierige Kinder wieder, dass das mit den normal gegebenen Ganztagsmitteln nicht zu stemmen ist...“

„Ein weiteres Thema, was jetzt auf den Tisch kommt, das ist die Trägerschaft. Wer trägt hier in der Kommune die OGS, weil doch auch von politischer Seite zunehmend die Frage kommt, muss das die Stadt selbst machen oder soll es nicht, wie es ja auch vom Gesetzgeber vorgesehen ist, ein Träger der Jugendhilfe sein. Das ist eben auch ein Thema, was sehr virulent ist und wo wir auch den Anspruch haben als Qualitätszirkel, uns damit auseinander zu setzen und unter dem Qualitäts Gesichtspunkt auch Meinungen intensiv auszutauschen.“

Themenfindung durch Bedarfsanalyse

Ein Qualitätszirkel berichtet von einer systematisch angelegten Bedarfsanalyse, die innerhalb des Zirkels durchgeführt wurde.

„Einmal haben wir eine Themensammlung gemacht, anhand der ich jetzt gucke, ... Bedarfsanalyse. Dann haben wir bepunktet, Prioritäten gesetzt...“

Themen aus den assoziierten Gremien

Die meisten der befragten Qualitätszirkel haben – wie oben dargestellt – ja Untergruppen in Form von Arbeitskreisen, in denen Schulleitungen, Ganztagsleitungen oder Elterngruppen ihre eigene Sicht der Dinge einbringen und diskutieren.

„Es gibt natürlich auch Anregungen durch die Arbeitskreise. Ein ganz massives Anliegen von Schulleitungen, aber bei den Erzieherinnen ist das ähnlich, ist der Umgang mit schwierigen Kindern in der OGS. Das ist auch etwas, was wir in anderen Qualitätszirkeln auch immer hören und auch teilweise da Fachvorträge zu gehört haben und das ist was, was wir im Qualitätszirkel auch aufgreifen und dann auch weiterverfolgen. Also wir hatten eine externe Information durch eine andere Kommune hier im Qualitätszirkel gehabt und wollen zu dem Thema im nächsten Schritt auch gucken, was haben

wir hier und wie können wir dieses Thema hier in unserer Kommune auch so aufbereiten, dass Schulen davon profitieren können.“

„Was wir gerade heute entschieden haben, ist, dass wir sorgfältiger über das Thema ‚Elternarbeit‘ sprechen müssen. Es gibt hier einen Arbeitskreis von interessierten Eltern, der sich um Themen des offenen Ganztags kümmert, und der auch an der Qualität der OGS mitwirken will. Von einigen Schulen wurde das offen aufgenommen, bei anderen Schulen gibt es eher Ablehnung, weil die Sorge groß ist, dass die sich vielleicht in einer Form einmischen könnten, oder den Konkurrenzkampf, der in dieser Stadt eh schon herrscht, fortführen und noch zündeln könnten. Von daher ist das ein Thema, wo wir uns mit beschäftigen müssen, weil es an den unterschiedlichsten Schulen schon Zündstoffe gibt. Unter dem Aspekt auch, holen wir sie mit ins Boot, und gucken, dass man das vielleicht auch an ein Weiterbildungsinstitut anbindet oder hier irgendwie etwas organisiert. Das müssen wir in Ruhe besprechen.“

5.5.3 Wie die Themen bearbeitet werden

Die Themen werden in den Qualitätszirkeln auf sehr verschiedene Art und Weise angegangen und bearbeitet. Alle Themen, denen man sich zuwendet, werden im Zirkel selbstverständlich erst mal diskutiert, erörtert und strukturiert.

Der Qualitätszirkel als Bearbeitungsgremium

Einige der Themen werden direkt vom Qualitätszirkel bearbeitet. In diesen Fällen wird das Gremium zur Empfehlungs- oder gar zur Entscheidungsinstanz.

In der Funktion als Empfehlungsgremium werden Themen und Probleme fachlich fundiert erörtert, die Entscheidung erfolgt dann aber an anderer Stelle. Wenn dann die Entscheidungen getroffen sind, ist es durchaus möglich, dass sie zur konkreten Ausarbeitung und Umsetzung wieder an den Qualitätszirkel zurückgehen.

„Es kommt immer auf die Fragestellung an. Diese Sache der Elternbeiträge ist eine Sache, die muss Politik mitentscheiden. Da hatten wir empfehlende Funktion. Da müssen wir in den Ausschuss damit.“

„Wir sind ein Empfehlungsgremium. Das Beispiel mit der großen Fortbildung, das hört sich ja gut an, aber das war viel Kleinarbeit, das mit allen Beteiligten so hinzubekommen mit dem kompletten Lehrkörper und allen Trägern... Wir haben jetzt den Beschluss, dass wir es machen und jetzt fängt die Arbeit an, wie wir das organisieren. Wie wir das letztendlich finanzieren oder so. Das steht auf einem andern

Blatt, aber da finde ich es als erstes einmal wichtig zu sagen, wir wollen das und dann wird es irgendwie klappen.“

Bei anderen Themen wird die Ausarbeitung soweit vorangetrieben, dass sie in direkte Entscheidungen des Qualitätszirkels selbst münden. Diese Beschlüsse haben aber meist lediglich einen informellen Status und es gilt dann die Betroffenen vor Ort zu überzeugen.

„Es hat eine informell bindende Kraft; also wenn wir z.B. eine Ferienkooperation beschlossen haben, die und die Schulen kooperieren in den Ferien miteinander, und sie soll so und so aussehen. Dann wird das an die Schulen und an die Kräfte im Ganztags weitergetragen und die setzen das dann um. Also das ist eigentlich dann ein Konsens, der hergestellt und weitergetragen wird, nicht irgendwie in einen Ausschuss gegeben wird, der das noch beschließen muss...“

„Wir haben uns z.B. darauf verständigt, dass Schulen nach dem Bedarf der Eltern eine Regelöffnungszeit für den Ganztags festlegen. Die ist in den meisten Schulen von morgens 8 bis nachmittags 16 Uhr. Es gibt aber an einigen Standorten auch durchaus von Eltern Bedarf, länger als 16 Uhr. Da haben wir unter den Trägern im Qualitätszirkel abgestimmt und beschlossen, dass sobald 3 Kinder einen Bedarf für eine verlängerte Öffnungszeit haben, dass dann der Träger verpflichtet ist, das auch abzudecken. Das haben wir nicht in die Politik gegeben, das war trägerinterne Regelung und das ist jetzt auch Konsens stadtweit. Oder wie kriegen wir diese trägerübergreifende Ferienbetreuung hin? Wenn an jedem Standort in den Ferien im ganzen Jahr Betreuung sein soll, dann ist die finanzielle Ausstattung des Ganztages einfach zu knapp, obwohl die Stadt schon ein Großteil Eigenmittel dazugibt. Man kriegt nur Synergieeffekte hin, wenn in der Ferienbetreuung diese Schulen miteinander arbeiten. Das war aber jetzt so, dass Nachbarschulen nicht unbedingt denselben Träger haben, sondern drei Schulen miteinander drei verschiedene Träger. Es war also die Aufgabenstellung, das hinzukriegen, dass diese drei Träger abwechselnd diese Ferienbetreuung für alle drei Schulen dieses Sozialraumes organisieren und nach Möglichkeit auch so, dass es verwaltungstechnisch noch einigermaßen händelbar ist. Wir haben uns im Qualitätszirkel darauf geeinigt, dass wir das ohne finanziellen Ausgleich reihum machen. D.h. der Träger, der jetzt an einem Standort dran ist und zwei andere Schulen mit bedient, der stellt das Personal, der sorgt für die Mittagsverpflegung, der sorgt fürs Programm für alle drei Schulen und in den nächsten zwei Ferienwochen ist ein anderer Träger an einem anderen Standort dran, ohne dass da wieder Gelder hin- und herfließen. Das kann man sicherlich nicht immer 1:1 rechnen, aber die Träger haben gesagt,

das ist sinnvoller, das ohne finanziellen Ausgleich und spitz abzurechnen zu organisieren, als wenn man sich diesen Verwaltungsaufwand noch antut. Das ist praktisch auch so ein Qualitätsmerkmal und -standard, ohne dass da wieder ein politisches Gremium mitbestimmen musste.“

Bearbeitung in Arbeitskreisen und Fachzirkeln

Andere Themen werden, nachdem sie im Qualitätszirkel vorbereitet wurden, zur weiteren Ausarbeitung in die assoziierten Fachgremien (Arbeitskreise) gegeben, weil dort die für diese Themen notwendige stärker praktische Aufbereitung möglich ist.

„Dieses Treffen der Ganztagsleitungen hat wirklich den Sinn, dass man sich austauscht, auch Material austauscht, Informationen austauscht, gute Ideen weiterreicht, auch sagt, da hakt es bei uns, wie löst ihr dieses Problem – jetzt spezifisch bezogen auf Hausaufgaben...“

Bearbeitung in Fachtagungen

Alle Qualitätszirkel nutzen das Instrument der Fachtagung, entweder als Großveranstaltung für die ‚großen‘ Themen oder als kleine Fachtagung für die spezielleren Themen. Dabei werden natürlich gute und interessante Beispiele in die Präsentationen einbezogen. Dadurch werden den Schulen neue ‚Bilder‘ vermittelt, Qualität wird greifbar und transparent gemacht.

„Wir haben uns als Qualitätszirkel vorgenommen, wenn wir weiterhin finanziell unterstützt werden, dass wir einmal im Jahr eine große Fachtagung machen und eine kleine. Wir haben das jetzt schon ein bisschen geschoben, d.h. die große ist später gekommen als wir sie die ersten beiden Male gemacht haben, und aus der Reflexion über diese Fachtagung ergibt sich dann die weitere Arbeit.“

Für diese Fachtagungen denken sich die Qualitätszirkel bestimmte „Rekrutierungs-“ und Teilnahmeszenarien aus, damit sie in den Schulen auch möglichst nachhaltig werden können.

„Zwei Fachtagungen sind das jetzt gewesen... Die zweite steht jetzt an. Das hat Tradition, letzte Ferienwoche im Sommer, zwei Tage, Tandem heißt eben: Erzieherinnen als Zielgruppe und Lehrkräfte, aus jeder Schule jeweils ein Pärchen, auf freiwilliger Basis... Und das muss einfach auch von uns immer wieder weitergetragen werden, wie sinnvoll das ist. Und wir haben auch Einzelveranstaltungen, Thema Kinderschutz, Verzahnung Vor- und Nachmittag. Unsere Arbeit besteht dann darin, auf allen Seiten

und Ebenen zu sagen, wie wichtig das ist, dass Vor- und Nachmittagsbereiche zusammengehören.“

Zu nennen sind in diesem Zusammenhang auch die schon häufiger angesprochenen Ideenbörsen. Auch sie sind eine Form von Fachtagung, wobei es hier jedoch darum geht, nicht nur ein Thema in den Mittelpunkt zu stellen, sondern durchaus zu verschiedenen Themen etwas zu bieten und vorzuzeigen.

„Die haben wir vor drei Monaten durchgeführt. Tandems einer Schule haben ihre Arbeit unter bestimmten Schwerpunkten vorgestellt. Das war eine verpflichtende Veranstaltung. Alle Schulen waren vertreten, insgesamt 120 Personen. Das war sehr schön organisiert. Von 13 bis 18 Uhr. Das war eine ganz tolle Sache. Es hat viel Ärger im Vorfeld gegeben, weil manche Schulen das nicht so wollten und die Befürchtung war, es könnte eine Konkurrenzveranstaltung werden, weil die Konkurrenz in dieser Stadt sehr groß ist. Aber die Resonanz war wunderbar und es haben sich einige Schulen unter bestimmten Schwerpunktthemen zur Verfügung gestellt, die dann ihre Arbeit auch vorgestellt haben und die anderen sind dann wie so bei einem Markt der Möglichkeiten herumgegangen und haben dann jeweils zu bestimmten Themen dort auch zuhören können. Als Thema hatten wir zwischendurch einen Vortrag ‚Umgang mit schwierigen Kindern‘, vorher und hinterher einen Rundgang, Schulen stellen sich für Schulen vor... Wir haben versucht, uns da an die hehren Ziele, die das Land vorgibt, zu halten, wir haben die QUIGS-Themen als Grundlage genommen und haben dann 5 bis 7 Themenbereiche vorgestellt – Gesundheit, Sport, Bewegung, Kultur.“

Als wichtig angesehen wird, dass solche Tagungen auch dokumentiert werden. Die Schulen können Steckbriefe von anderen Schulen mitnehmen, sie können zu Hause nachschauen, was es an den Schulen gibt, so dass ggf. auch mal nachgefragt werden könnte.

Bearbeitung innerhalb von Fortbildung

Wie bereits weiter oben beschrieben, wird zur Bearbeitung von Themen des offenen Ganztags auch das Instrument der Fortbildungsveranstaltungen genutzt. Dabei werden auch die in der Kommune ansässigen Weiterbildungsträger einbezogen, mit denen dann die Themenpalette auch abgestimmt wird.

„Wir sind da schon eingestiegen, weil wir ja eng verknüpft sind über mich mit dem Fortbildungsinstitut, das uns begleitet und uns bei unseren Fachtagungen hilft. Das ist ein Weiterbildungsträger der katholischen Kirche.“

„Dadurch dass wir uns abgesprochen haben, kam es dann praktisch nicht zu Doppelungen. Dass man sagt, Erste Hilfe haben gerade alle Träger angeboten und dann bietet es noch mal diese Kollegin. Das macht ja wenig Sinn. Das war dann schon soweit aufeinander abgestimmt. In diesem Jahr haben wir gesagt, aus diesem Fortbildungstopf sollen eben Programme und Fortbildungselemente zur Gewaltprävention laufen. Die Träger waren eigentlich damit einverstanden und haben gesagt, dann können wir uns in diesem Jahr da entweder ergänzend darum kümmern oder wir ziehen uns da so ein bisschen daraus zurück, weil diese Sparte dann ja da abgedeckt wird.“

5.6 Was sich in den Qualitätszirkeln bewährt hat

Obwohl die befragten Qualitätszirkel nur auf einen vergleichsweise kurzen Arbeitszeitraum zurückblicken können – die meisten arbeiteten zum Untersuchungszeitpunkt zwischen zwei und drei Jahren –, gibt es schon deutliche Wahrnehmungen und Einschätzungen bezüglich solcher Strukturen, Maßnahmen und Aktivitäten, die mit der Kennung ‚bewährt‘ charakterisiert werden können. Damit sind in gewisser Hinsicht gleichzeitig auch die Aspekte angesprochen, die in ersten Ansätzen Antworten auf die Frage geben können, welche Merkmale einen guten Qualitätszirkel auszeichnen.

Kontinuität und Verlässlichkeit

Bewährt hat sich – das wird durchweg zum Ausdruck gebracht – die institutionalisierte Form mit der Regelmäßigkeit, den festen Terminen, der gleich bleibenden Struktur und der Tagesordnung. Dadurch ist es möglich, Kontinuität im Austausch zu gewährleisten, im Dialog miteinander zu bleiben, und damit auch ein Stück weit Verlässlichkeit zu erhalten.

„Regelmäßig treffen, ist auch ganz wichtig, auch mit Protokoll, also dass man mal was nachlesen kann...“

„Die Kontinuität halte ich für ganz wichtig. Daraus entsteht eine gewisse Verlässlichkeit, also nicht, ich mache mal einen Termin und dann erst wieder in anderthalb Jahren, sondern klar, dass das regelmäßig stattfindet.“

Klare Zielsetzungen

Als ein besonders wichtiges Element ihrer Qualitätszirkel betrachten die Befragten nicht nur die Regelmäßigkeit, sondern auch das strukturierte Arbeiten mit konkreten Zielsetzungen und möglicherweise auch mit

einem dezidierten Arbeitsplan. Es sollte nicht ‚irgendwie nur so ein Zirkel‘ sein, in dem man sich trifft, sondern es kommt darauf an, dass es eine Verbindlichkeit gibt, dass Ergebnisse erzielt werden und dass es die Möglichkeit zu Reflektionen und Ausblicken gibt.

„Und es ist auch wichtig, dass man sich eine Zielsetzung gibt, also nicht, dass es nur so ein Austausch und so ein Geplänkel ist, muss auch sein, aber es ist auch wichtig, dass ganz konkret an Themen, an Zielsetzungen gearbeitet wird. Und dass man dann Ergebnisse hat und diese Ergebnisse auch reflektiert. Wie wir z. B. diese Fortbildungsveranstaltungen auch immer wieder reflektieren und überlegen, wie kann man weiter fortfahren.“

„Das mögen übergeordnete Ziele sein, die man auch im Kopf haben muss. Wie heißt das Sprichwort, man muss auf den Mond zielen, um über den nächsten Zaun zu kommen. Aber auch eben Dinge aus dem Alltag, die auftauchen können und die auch gelöst werden müssen.“

Vielfalt der Beteiligten

Weiter- und Qualitätsentwicklung profitieren nach Meinung aller Befragten vor allem durch die heterogene Zusammensetzung des gesamten Gremiums. Als besonders bereichernd wird die Zusammenarbeit der verschiedenen Verwaltungsebenen mit den pädagogischen Fachebenen angesehen.

„Und die Teilhabe nach Möglichkeit aller Beteiligten, also dass es nicht nur Verwaltungsleute oder nicht nur Trägervertreter sind, oder nur Koordinatoren, so dass alle möglichen Blickwinkel berücksichtigt werden können. Das ist die Qualität auch dieses Zirkels.“

„Es müssen alle Professionen mit an den Tisch. Es muss Schulaufsicht mit da sein, es muss der Schulträger da sein, es müssen die Trägervertreter da sein, Beratung im Ganztage, also alle, die bei uns vertreten sind. Darüber hinaus beabsichtigen wir eigentlich auf Dauer noch den Personalvertreter, also aus dem Stammtisch den Sprecher mit an den Tisch kriegen. Und wir müssten auch einen Elternvertreter dabei haben, zumindest so, dass wir sie anlassbezogen mit dazu nehmen.“

Besonders hervorgehoben wird in diesem Zusammenhang aber auch, dass es als ein Vorteil angesehen wird, dass der Qualitätszirkel kein politisches Gremium ist.

„Wenn wir jetzt hier anfangen würden, politisch zu diskutieren, wie wird jetzt was entschieden, ich glaube, dann würden wir inhaltlich ganz schnell auch Blockaden haben.“

Transparenz herstellen

Einige berichten, dass ihr Qualitätszirkel mittlerweile von den Schulen auch als Gremium betrachtet wird, das Transparenz in Sachen praktischer Gestaltung von OGS schafft und dabei auch konkrete Hilfestellungen gibt. Die Funktion als ‚Netzwerker‘ scheint anzuschlagen und sich zu bewähren. Auf diese Weise kann der Verinselung einzelner Schulen entgegengewirkt werden.

„Wo sich Leute halt untereinander vernetzen können, weil sie wissen, sie kriegen durch uns oder wie auch immer mit, die und die arbeiten gerade an dem Thema, das bei uns auch ansteht und dann verbinden wir uns dann einfach quer. Gut, wir stellen dann auch immer noch die Verknüpfung auf Landesebene her, d.h. ich sehe mich z.B. auch als jemanden, der, wenn eine Schule an mich herantritt und sagt, wir haben das und das Problem, dann sagt, ich weiß eine Schule, die macht das so und so. Und da kriegt ihr von mir eine Telefonnummer und dann könnt ihr euch dahin wenden. Da habe ich auch den Eindruck, das wird gerne und gut genutzt.“

Einbeziehen der Basis

In steuernden Gremien ist die Basis häufig selten oder nur indirekt vertreten. Das ist in den Qualitätszirkeln anders. Hier arbeiten z.B. Koordinatorinnen und Erzieherinnen mit – im engeren Zirkel selbst, aber auch in den häufig den Zirkeln angegliederten Arbeitskreisen. Dadurch entsteht – wie es einer der Befragten ausdrückt – die so wichtige ‚Erdung‘, die dazu führt, dass in einem sehr frühen Stadium schon eine Rückkopplung stattfinden kann.

„Wenn die Rückkopplung nämlich erst über den runden Tisch passieren würde, wäre der Weg zu lang. So bekommt man sehr schnell eine Rückkopplung von dem, was man besprochen hat und ob es dann auch letztendlich funktioniert.“

Arbeit auf Augenhöhe

Nicht wenige der Befragten streichen als positiv heraus, dass die Leute im Zirkel gleichberechtigt miteinander kommunizieren können. Dadurch gibt es eine lebendige Diskussionskultur, in der unterschiedliche Auffassungen aufeinanderprallen und ausdiskutiert werden können.

„Ich finde wichtig, dass wir eine gleich bleibende Struktur haben und dass wir innerhalb dieser Struktur eine offene Gesprächsatmosphäre pflegen und auch kein Über-Unterordnungsverhältnis in irgendeiner Art und Weise haben, sondern auf gleichberechtigter Ebene miteinander arbeiten, eben ziel-

gerichtet, um diese Ziele, die wir uns gesetzt haben, zu erreichen, aber auch, ohne dass irgendwelche Vorgaben von irgendeiner Seite gemacht werden.“

Diese offene Diskussionsatmosphäre stärkt das Verständnis für die verschiedenen Positionen und Ausgangslagen und führt in der Folge auch zu einem stärkeren Wir-Gefühl.

„Also Stärkung des Wir-Gefühles, dass jeder auch Verständnis hat für die Probleme, die der andere hat. Ich im finanziellen Bereich muss versuchen, Verständnis dafür zu wecken, dass nicht alles so machbar ist, ich muss andererseits natürlich auch Verständnis für die Probleme der Träger haben und auch für die Koordinatorinnen, und das muss sich alles miteinander irgendwo ergänzen, dass jeder auch weiß, wo sind denn bei jedem die einzelnen Probleme und wie packen wir die gemeinsam an. Das meine ich mit einem Wir-Gefühl entwickeln, dass wir letztendlich sagen, wir müssen an einem Strang ziehen und müssen auch jeder dem anderen hier und da mal ein Zugeständnis machen.“

Rückkopplung an die politischen Gremien

In den Fällen, in denen der Qualitätszirkel an die zuständigen Ausschüsse rückgekoppelt ist, wird von recht positiven Erfahrungen mit dieser Zusammenarbeit berichtet. Durch die grundlegende Informationsbasis, die durch den Qualitätszirkel eingebracht wird, werden die Politiker viel besser in die Lage versetzt, sachgerechter zu entscheiden, und es wird dadurch offensichtlich auch eine stärkere Identifikation mit der Sache selbst ausgelöst.

„Ich glaube, dass es dadurch für das Leben der Schulen vor Ort leichter ist, denn diese Gremien wiederum müssen ja Geld zur Verfügung stellen, müssen ja die Rahmenbedingungen schaffen. Und wenn die sich gut informiert fühlen, sowohl von den Leuten vor Ort selber, wir tauchen ja immer zusammen auf, berichten über ihre OGS-Arbeit und ich berichte über die Rahmenbedingungen, die wir hier schaffen. Und darüber fühlen sich die Politiker dann ganz anders informiert. Das sind ja recht fachfremde Menschen, die – gerade in den kleinen Gemeinden – in den Ausschüssen sitzen, und dadurch fühlen die sich ganz anders informiert und sind auch bereit, so nach dem Motto, das ist ja für unsere Kinder, dann auch mal noch einen Euro rauszutun, und das finde ich immer wichtig.“

Tandems bei Fortbildungen

Auch unter methodischen Aspekten finden sich schon bewährte Strukturen. Erwähnt werden in diesem Zu-

sammenhang die Tandems von Lehrkräften und pädagogischen Kräften des offenen Ganztags bei Fortbildungsveranstaltungen.

„Und natürlich bewährt hat sich, dass immer ein Lehrer und ein Betreuer gemeinsam im Tandem an den Fortbildungsveranstaltungen teilnehmen.“

Austausche zwischen Fachkräften

Als besonders bewährt angesehen werden auch die Arbeitskreise der Fachkräfte, die in einigen Kommunen den Qualitätszirkeln als assoziierte Gruppen angegliedert sind. Es ist der Blick über den Tellerrand und das Sammeln von Kontrasterfahrungen, das hier den Befragten als vorteilhaft in den Blick gerät. Gerade in einem Feld, in dem es noch sehr viele Unsicherheiten gibt, hilft es sehr, Beispiele aus anderen Schulen kennen zu lernen.

„Es gibt viele Fragen, also wie macht ihr das, wie sieht euer Anmeldebogen aus, wie geht ihr mit ‚Erste-Hilfe-Fortbildung‘ um, wie habt ihr Honorarkräfte ausgebildet. Da einfach auch ein Forum zu bieten und wir entdecken, dass die untereinander auch in Kontakt gehen, Absprachen treffen, was nicht mehr gebunden ist an diese Erfahrungsaustausche, sondern einfach auch so ein Netzwerk entsteht. Das halte ich auch für sehr wichtig. Da hören wir auch immer wieder, das ist uns auch wichtig, und das wollen wir auch gerne weiterhaben, so in dieser Form.“

Zusammenarbeit mit anderen Qualitätszirkeln

Von einem kleineren Qualitätszirkel wird berichtet, dass es als vorteilhaft betrachtet wird, eng mit dem benachbarten Qualitätszirkel zu kooperieren, wobei eine gemeinsame Steuergruppe hilft, die Aktivitäten in beiden Kommunen zu koordinieren und damit zu einer bereichernden Palette von Aktivitäten beizutragen.

„Für uns ist dieser übergeordnete Zirkel deshalb auch wichtig, weil wir sind ja ein Träger mit acht Schulen und um diese Gefahr der Verkapselung irgendwann mal zu verhindern, ist es sehr sehr wichtig, diesen Dialog immer wieder zu führen und kontinuierlich zu führen im Austausch mit dem Nachbarzirkel. Und mit der Vielfalt der Vertreter, die hier sitzen, also es sind alle beteiligt, das macht es so spannend und das müsste auch bleiben.“

5.7 Wahrgenommene ‚Wirkungen‘ und Sichtbarkeit der Qualitätszirkel

Hier muss zunächst betont werden, dass die Studie nicht darauf angelegt war, Wirkungen der Qualitätszirkel an den Schulen zu untersuchen. Diese Fragestellung ist einer späteren quantitativen Studie vorbehalten und benötigt natürlich auch ein Design, bei dem die ‚Endabnehmer‘, d.h. die betroffenen pädagogischen Kräfte und Lehrkräfte in größerer Zahl und in repräsentativer Form selbst befragt werden können. Das Erkenntnisinteresse bei dieser Studie begrenzt sich auf die Frage, woran wohl z.B. eine Erzieherin erkennen könnte, dass in ihrer Kommune überhaupt ein Qualitätszirkel tätig ist und wo konkret ggf. die Aktivitäten des Qualitätszirkels der täglichen Arbeit der im offenen Ganztage tätigen Kräfte zu Gute kommen. In diesem Kontext wird auch die Frage angesprochen, was ein solcher Qualitätszirkel bei den Schulen bewirken kann, was ohne einen solchen Zirkel nicht möglich wäre.

Fachtagungen und Workshops

Die Aktivitäten der Qualitätszirkel – und das wird vor allem von den Praktikerinnen in den Zirkeln betont – werden vor allem in den Fachtagungen sichtbar. Diese finden jetzt häufiger, systematischer, gezielter und möglicherweise auch bedürfnisorientierter statt. Auf den Fachtagungen können sich die Schulen präsentieren, können sie vorzeigen, was sie bereits alles in ihrer Praxis erreicht haben.

„Das sind einmal diese Fachtagungen. Dieser Markt der Möglichkeiten. Die sind von Anfang an mit eingebunden und wir haben diesmal diese 9 Workshops, die da drin sind. Davon sind 4 oder 5 aus unserem Bereich selbst gekommen... Die erste Tagung war im Prinzip ausschließlich mit Fremdleuten bestückt. Wir bauen nach und nach so ein System auf, wo wir sagen, so *best practice* aus unserem Kenntnisstand, die sprechen wir an. Die freuen sich auch, wenn sie angesprochen werden. Und dann gibt es den Markt der Möglichkeiten, wo die Schulen ausdrücklich aufgefordert sind, Beispiele ihrer Arbeit darzustellen, mitzubringen, der dann auch noch mal so eine Vernetzungsfunktion hat.“

„Ich kann eine Kollegin zitieren, die ein Seminar besucht hat und sie sagte: ich bin am nächsten Tag ganz anders in die Schule gegangen und ich habe eine Situation ganz anders gehandelt, als ich sie vorher gehandelt habe und ich habe gemerkt, es hat gewirkt. Wenn ich so was höre, dann weiß ich, es trägt weiter.“

Tandemveranstaltungen in der Fortbildung

Es wird auch darauf hingewiesen, dass die Kräfte vor Ort die Aktivitäten der Qualitätszirkel vor allem an den Fortbildungsveranstaltungen erkennen würden. Genannt werden dabei insbesondere die Tandemveranstaltungen, die gegenüber ‚normalen‘ Veranstaltungen ein Novum darstellen. Auch die Tatsache, dass die Fortbildung während der Arbeitszeit stattfindet und für die Kräfte keine Kosten entstehen, wird in einem der Interviews als ein besonderes Erkennungsmerkmal der Arbeit der Qualitätszirkel herausgestellt.

„Sie merken es auch daran, dass im Gegensatz zu anderen Trägern, sie an Fortbildung teilnehmen während ihrer Arbeitszeit, dass sie an Fortbildung teilnehmen, die sie nicht bezahlen müssen wie bei anderen Trägern usw. Während der Arbeitszeit finden bei uns die Fortbildungen statt. Die haben ja nicht umsonst für die Fachtagungen die letzte Ferienwoche gewählt, aber das wird denen auf die wöchentliche Stundenzahl mit einer Viertelstunde glaube ich, irgendwie wurde das verrechnet, so dass man sagen kann, auch wenn da Ferien sind, sind die Leute in ihrer Arbeitszeit dort...“

Treffen der Koordinatorinnen und Koordinatoren

In einigen der befragten Qualitätszirkel würden die praktisch vor Ort Tätigen vor allem an den neu eingerichteten Arbeitskreisen für die Koordinatorinnen erkennen, dass es offensichtlich neue Aktivitäten gibt, die vom Qualitätszirkel in Bewegung gesetzt wurden. Solche regelmäßigen Treffen gab es vorher meist nicht. Die Teilnehmerinnen kommen mit vielen praktischen Erfahrungen zurück an ihre Schulen, wo sie diese dann in den Teambesprechungen weitergeben können.

„Für die Koordinatorinnen hat sich da auch vieles getan... Wir treffen uns regelmäßig. Es ist ein informelles Gremium.“

Stammtisch und gemeinsames Frühstück

In einer der besuchten Kommunen merken es die Kräfte im Ganztage ganz ‚hautnah‘, dass da etwas Neues im Gange ist. Hier wurde ein Stammtisch für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des offenen Ganztags eingerichtet, der sich abwechselnd an verschiedenen Schulen trifft. Es ist ein Austausch auf der Arbeitsebene, der nach Dienstschluss zwei- bis dreimal im Jahr stattfindet. Besprochen wird alles, was mit der praktischen Arbeit zu tun hat, vom Caterer bis hin zu den Erfahrungen mit den außerschulischen Partnern.

„Wir haben auch zusätzlich, um diese Brücke zum Personal zu schlagen, also aus diesem Gremium Qualitätszirkel so einen Schritt raus zu tun, fürs Personal einen Stammtisch initiiert. Wir haben gesagt, es ist nicht nur wichtig, dass sich die Trägervertreter abstimmen, sondern auch das Personal untereinander abstimmt, auf dem kleinen Dienstweg, sag ich mal. Wie löst ihr solche Probleme des alltäglichen Lebens, damit nicht immer alles oben landet und wir uns in kleinteiligen Lösungen verzetteln müssen? Zwei Personen aus dem Qualitätszirkel haben die Initiative ergriffen, das Personal des Ganztages eingeladen zum Stammtisch, für alle Schulen. Die treffen sich mittlerweile zwei-bis dreimal im Jahr, je nachdem, wie das gerade so terminlich hinkommt. Das waren letztes 25. Wir waren auch schon mal 40. Die haben sich mittlerweile so konstituiert, dass sie auch einen Sprecher gewählt haben und eine Personalvertretung, und die laden mittlerweile routinemäßig schon ein, so dass wir uns da schon wieder so ein bisschen aus dieser Organisation rausziehen konnten. Wir haben den Anstoß gegeben. Das findet immer an wechselnden Schulen statt, letztes haben wir uns um 17 Uhr getroffen, sonst auch schon mal abends um 19 Uhr. Dann immer an einem anderen Schulstandort mit der Möglichkeit, auch die Räumlichkeiten zu besichtigen und sich da Anregungen zu holen. Das ist ein Austausch auf der Arbeitsebene, ganz pragmatisch. Letztes war die Frage, es wird zunehmend schwierig, Anbieter für Kreativangebote zu finden oder auch Sportvereine mit in das Nachmittagsangebot einzubinden, weil die keine Übungsleiter haben in der Zeit. Die sind alle entweder berufstätig oder ausgebucht. Das war eine Fragestellung. Und dann ging das: Ich hab hier einen und kann da einen empfehlen, solche Dinge eben auf der Arbeitsebene.“

In einem anderen Fall wird von einem gemeinsamen Frühstück von Erzieherinnen und Lehrkräften berichtet, das von einem Qualitätszirkel in einer Schule initiiert wurde.

„Der Qualitätszirkel hat zu Anfang des Jahres zu einem gemeinsamen Frühstück eingeladen. Da gab es auch fachliche Infos, aber es war eben ein gemeinsames Frühstück, Erzieherinnen, Lehrerinnen, also auch unter dem Aspekt, die beiden Gruppierungen zusammenzuführen in ihrer Unterschiedlichkeit.“

Festlegungen für Ganztagskräfte

Die Qualitätszirkel sind vielerorts bemüht, einheitliche Regelungen für die Schulen in ihrer Kommune hinzukriegen. Auch solche Regelungen können natürlich als Indiz für die Wahrnehmung der Arbeit der Qualitätszir-

kel angesehen werden. Hier wird beispielsweise über die Festlegung der sog. ‚strategischen Stunden‘ für die Koordinatorinnen berichtet.

„Ich bin seit Mai hier dabei in dem Qualitätszirkel und für die Koordinatorinnen hier hat sich da auch vieles getan, da diese strategischen Stunden festgesetzt worden sind, ein Schlüssel für die pädagogische Arbeit festgelegt worden ist und ich also hier im Qualitätszirkel auch die Arbeit der Koordinatorinnen offengelegt habe und wir auch erklärt haben, woran es noch mangelt, was wir ändern und woran wir arbeiten müssen.“

Mitteilungen in Gremien

Das Personal in den Schulen erfährt auch durch die Mitteilungen in den verschiedenen Gremien etwas über die Präsenz und die Arbeit des Qualitätszirkels. Schültern sind das z.B. die Steuergruppen des offenen Ganztags, schulextern sind es die Dienstbesprechungen der Schulleitungen, die jetzt hier und da mit einem neuen Tagesordnungspunkt (Bericht aus dem Qualitätszirkel) aufwarten.

„Die sind natürlich informiert. Es gibt ja Steuergruppen an den Schulen zum Ganztage. Da sitzen dann Erzieher, Lehrer, Kooperationspartner und wir als Träger natürlich drin. Da wird aus dem Qualitätszirkel berichtet. Die relevanten Informationen, die dann auch da greifen sollen oder für das Personal wichtig sind, die werden dann berichtet. Die Schulleitungen haben natürlich auch dadurch Kenntnis und alleine aus dieser Information ist klar, dass es diesen Qualitätszirkel gibt und an welchen Themen er arbeitet.“

„Vielleicht ganz kurz noch eine Ergänzung, woran Schulen erkennen, dass es einen Qualitätszirkel gibt. Die wissen schon, dass diese Tandemveranstaltungen und auch diese Ideenbörse über den Qualitätszirkel gelaufen sind und dass diese QUIGS-Initiierung auch über den Qualitätszirkel läuft. Und bei den Dienstbesprechungen der Schulleitungen der OGS wird auch immer – da gibt es einen Tagesordnungspunkt und manchmal auch auf den Dienstbesprechungen der Schulleiterinnen und Schulleiter einen solchen – einen kurzen Bericht über den Qualitätszirkel. Also von daher müsste es eigentlich allen bekannt sein und auch die Arbeit bekannt sein.“

Anrufe von Schulen

Dass die Qualitätszirkel bei den Schulen angekommen sind, wird auch daran abgelesen, dass vermehrt Anrufe von den Schulen eintreffen und dass sich auch – of-

fensichtlich stärker als früher – Kontakte zwischen den Schulen aufbauen.

„Und halt, dass wir mitbekommen, es gibt Kontakt untereinander, es gibt auch Anrufe bei uns, wir haben die und die Situation, wie gehen wir damit um, oder könnt ihr uns sagen, wohin wir uns wenden können. Wie wir einfach auch als Informationsbörse genutzt werden. Daran finde ich, kann man es sehen.“

Steigen der Anmeldezahlen

Auch das Steigen der Anmeldezahlen für den offenen Ganztage wird direkt als eine der Auswirkungen der Qualitätszirkelarbeit betrachtet. Dabei wird vor allem auf die Bedeutsamkeit der Qualitätsmerkmale hingewiesen, denen der Qualitätszirkel besondere Aufmerksamkeit widmet.

„Die Teilnehmerzahlen steigen nach wie vor und der Ganztage findet zunehmend Akzeptanz in der Stadt. Ich hätte das zu Anfang nicht so gedacht, weil es gibt hier viele Sozialräume, wo noch viele ‚gesunde‘ Familien wohnen, so dieses typische Einfamilienhäuschen, Vater berufstätig, Mutter vielleicht halbtags oder ganz zu Hause. Auch solche Familien akzeptieren zunehmend die OGS und sehen das für ihre Kinder als Chance an. Es tummeln sich nicht nur Kinder mit Förderbedarf und Lernschwierigkeiten im Ganztage oder Kinder von berufstätigen Eltern, die darauf angewiesen sind, sondern auch zunehmend die Eltern, die eine Chance im Ganztage sehen und das ist auch auf die Arbeit im Qualitätszirkel zurückzuführen, dass wir den Ganztage vernünftig ausstatten, dass wir zusehen, dass die Rahmenbedingungen einheitlich sind und gewisse Qualitätsmerkmale auch einfordern bei den Schulen und Trägern.“

Positives Bild in der Öffentlichkeit

Schließlich wird in einem Interview auch auf die positiven Wirkungen bei den Schulleitungen und in der Öffentlichkeit hingewiesen. Dies zeigt, dass das Schaffen von Transparenz vor Ort das Anliegen der Arbeit des Qualitätszirkels eher gewahrt werden lässt. Auch der Nutzen von Investitionen – z.B. in Fortbildung – wird durch die enge Zusammenarbeit der Qualitätszirkel mit den Schulen und durch die schnell verfügbaren Rückmeldungen offensichtlich besser verstanden.

„Und dass die Schulleitungen inzwischen Wert darauf legen, dass die [beteiligten Fachkräfte] zu den Fortbildungen hingehen. Das war am Anfang noch anders: Sie können doch nicht – da habe ich

manchen Anruf gekriegt –, Sie können doch meine Leute nicht hier während der Hauptarbeitszeit wegholen... Und das Interesse an Öffentlichkeit, d.h. inzwischen ist es so, dass die Presse darüber berichtet, aufmerksam wird auf unsere Fortbildungen. Wir haben ja eine Pressestelle im Hause und je nachdem geben wir das auch bekannt und dann kommt auch schon mal häufiger die Presse und berichtet darüber. Dann gibt es Bilder in der Zeitung und das ist natürlich auch ein positives Bild in der Öffentlichkeit.“

5.8 Veränderungen in den Qualitätszirkeln seit Beginn der Arbeit

Da die Qualitätszirkel als recht neuartige Gremien angesehen werden können, die sich ihre Arbeitsstrukturen auch selbst gegeben haben, ist natürlich die Frage interessant, ob und wie sich in den etwa drei Jahren der Arbeit die Aufgaben, aber auch die Arbeits- und Herangehensweise an Aufgaben verändert haben. „Was machen Sie heute anders als früher?“, war eine der Fragen in den Interviews, zu der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Stellung beziehen sollten.

Neue Arbeitsfelder durch neue Aktivitäten und Themen

In einigen Fällen hat sich die Arbeit merklich dadurch geändert, dass neue Schwerpunkte ins Arbeitsprogramm aufgenommen wurden. So wurde in einem der Qualitätszirkel der gemeinsame Fortbildungstag als neues Element der Begegnung und Qualifizierung vor Ort eingeführt, was dazu führte, dass die Mitglieder des Qualitätszirkels jetzt auch mit neuen Aufgaben konfrontiert waren.

„...dass es so aussieht, dass sich ganz speziell für diesen Fortbildungstag aus dem Qualitätszirkel noch mal eine Arbeitsgruppe gebildet hat, die den Tagesablauf dieses Fachtags erarbeitet, Referenten aktiviert, Themen noch mal runterbricht. Das ist etwas, was es vorher nicht gegeben hat, weil es das Thema auch nicht gegeben hat.“

Stärkere Arbeit im Detail

Im Vergleich zu den Vorläufergremien gehen die Qualitätszirkel fachlich stärker ins Detail. Sie sehen sich als Spezialgremium für den offenen Ganztags im Primärbereich, das sich auf die gerade anstehenden Themen dieser schulpädagogischen Innovation konzentrieren kann. Auch die häufigere Sitzungsfrequenz im Vergleich zu den früheren Gremien führt offensichtlich dazu, dass die Themen intensiver behandelt werden können. Es

brauchte aber auch schon eines gewissen ‚Anlaufs‘, bis das Gremium so aufgestellt war, dass diese konzentrierte Arbeitsweise sich durchsetzen konnte.

„Also ich würde mal behaupten, dass wir eigentlich erst im letzten Jahr richtig kontinuierlich an die Details gegangen sind. Dieser Runde Tisch, wie er sich vorher nannte, das war eine zu große Runde aus meiner Sicht. Der hat ja auch nur 2-3 x im Jahr getagt und da waren auch nicht nur die Themen der OGS. Der runde Tisch hatte noch andere schulspezifische Themen und hat sich so nicht mit den Details beschäftigt, wie wir das jetzt eigentlich in 6-7 Sitzungen, seit dem er in dieser Konstellation besteht, machen. D.h. wir sind schon arbeitsfähiger und können hier in diesem kleinen Rahmen schon detaillierter in die einzelnen Dinge gehen und das dann entsprechend transportieren, so dass der große Kreis, der dann beschließt, die gute Vorarbeit eigentlich nur noch absegnen muss.“

Stärkere Bedeutung der Inhalte

Während es zu Beginn der Arbeit stärker darum ging, überhaupt die sehr unterschiedlich ausgerichteten Gruppen im Feld des offenen Ganztags zusammenzubringen, mit den zur Verfügung stehenden Mitteln irgendwelche gemeinsamen Aktivitäten zu organisieren, geht es jetzt – so jedenfalls das Empfinden in einigen der Zirkel – stärker um die Inhalte. Häufig waren die Hausaufgaben das erste Thema, das systematischer angegangen wurde.

„Anfangs war die Situation, dass wir gedacht haben, wir müssen irgendwo eine Gruppe haben, die über Mittel verfügt, um die unterschiedlichsten Gruppen zusammenzubringen, durch Fortbildung, durch Supervision, usw. Daraus hat sich dann eine eigenständige Gruppe entwickelt, für die deutlich war, dass alle ‚Bänke‘ vertreten sein müssen, und die sich um Inhalte kümmern muss, und um Inhalte kümmern will. Das erste war dann QUASt... dass eben die Berater im Ganztags über den Qualitätszirkel in Zusammenarbeit mit den anderen Institutionen guckten oder planten, wie können wir in der OGS die Qualität installieren. Es war anfangs eher, wir nehmen das Geld, um zu gucken, was können wir machen... Jetzt mittlerweile kommen wir mehr und mehr dazu zu sagen, das ist ein Thema, wo wir mal gucken müssen. Wie können wir es eigentlich aufgreifen: schwierige Kinder in der OGS, usw. Wir sind noch mal anders an Themen dran als am Anfang.“

Neue Rolle angesichts des Bedeutungszuwachses der OGS

Die Bedeutung des Gremiums Qualitätszirkels hat sich auch dadurch verändert, dass das Thema OGS in der Kommune wichtiger wurde. Dem Qualitätszirkel kam dann mehr und mehr auch die Aufgabe zu, die Qualitätsentwicklung im offenen Ganztage z.B. durch das Aufdecken und die Verbreitung guter Beispiele zu beschleunigen.

„Dass von vielen Seiten ganz viel an Wertschätzung kommt. Die Einschätzung der Wichtigkeit ist jetzt eine andere als noch vor anderthalb Jahren. Dafür war auch der Qualitätszirkel gut, weil es bestimmte Schulen gab, die die Erkenntnis sehr früh gehabt haben. Andere Schulen, die waren noch lange auf dem Trip, wir machen hier eine kleine Volkshochschule für Kinder. Und je mehr das hier thematisiert wurde, ging der Prozess schneller, als wenn jede Schule alleine nur für sich das dann doch zwei oder drei Jahre so fortgeführt hätte, bis sie merken, das funktioniert nicht.“

Stärkere Offenheit

Die unterschiedlichen Gruppen im Qualitätszirkel brauchten eine gewisse Zeit, um zueinander zu finden und auch eine Vertrauensbasis aufzubauen. Nach drei Jahren wird jetzt von einer größeren Offenheit gesprochen, die Arbeitsatmosphäre ist jetzt so, dass auch über einen längeren Zeitraum an gemeinsamen Zielsetzungen gearbeitet werden kann. Erst mit der Einführung des Qualitätszirkels – so wird von einigen angemerkt – hat sich zunehmend das Gefühl ausgebreitet, dass man mehr Verständnis für den anderen entwickelt.

„Dieses Gewachsene ist ein ganz wichtiges Element. Also von der Arbeitsweise her unterscheiden wir uns gar nicht so großartig. Ich glaube, gute Voraussetzungen waren die Bereitschaft eines jeden, da mitzuwirken und einfach auch erst mal zu gucken, was stehen für Erwartungen im Raum, wie kommt man weiter, was bringt einem das überhaupt, und ich glaube, die erfolgreiche Arbeit und das Erkennen, dass der Qualitätszirkel eine wichtige Aufgabe hat, hat halt auch alle bei der Stange gehalten und dadurch geht es auch weiter. Und dieses langsame aufeinander Zugehen und Gucken, mit was kommt so der Einzelne, das ist eigentlich ganz gut gelaufen hier und das hat zu einer Arbeitsatmosphäre geführt, in der man jetzt auch weiterkommt und auch weitere Zielsetzungen aufstellen und sagen kann, jetzt gucken wir doch mal mittelfristig, was und wie wir was wollen.“

„Am Anfang hat von den Trägern jeder seine Informationen erst mal für sich behalten, ist ja auch verständlich. Jeder musste sich erstmal so in seiner

eigenen Rolle zurechtfinden und dann sitze ich auf einmal mit meinem ‚Konkurrenten‘ und Mitbewerber am Tisch und soll mich austauschen, wer was wie besser machen kann. Das war zu Anfang nicht so, das ist mittlerweile Klasse.“

Stringenteres Arbeiten

Unterschiede im Vergleich zu früher werden auch in der Arbeitsweise registriert. Es wird insgesamt disziplinierter und zielorientierter gearbeitet als früher.

„Wir sind auch straffer, dadurch dass wir uns wirklich an die Tagesordnung halten, dass wir Themen und Ziele festlegen, also insofern hat es sich entwickelt.“

5.9 Zukunft der Qualitätszirkel

5.9.1 Gründe, warum die Qualitätszirkel auch weiterhin gebraucht werden

Insgesamt muss natürlich auch nach der generellen Bedeutung der Qualitätszirkel für den Entwicklungsprozess einer schulpädagogischen Innovation wie der OGS gefragt werden. Haben sie eher die Funktion, für den Anstoß einer solchen Innovation zu sorgen, d.h. die Qualitätsentwicklung vor Ort auf ein gewisses Niveau zu bringen, oder kommt ihnen möglicherweise die Aufgabe zu, als Dauereinrichtung mit zumindest mittelfristiger Perspektive zu fungieren? Angesichts der Forschungsbefunde aus Schulentwicklungs- und Innovationsprozessen muss allgemein davon ausgegangen werden, dass solche Entwicklungen nicht in wenigen Jahren zu bewältigen sind, sondern dass man sich auf längerfristige Zeiträume einstellen muss, bis sich vor Ort – auch unter Qualitätsgesichtspunkten – nachhaltige Strukturen etabliert haben. Diese Erkenntnis ist auch vor Ort bekannt und deshalb ist es nicht verwunderlich, dass in allen Interviews die Frage, wie lange solche Qualitätszirkel gebraucht werden, durchweg mit der Antwort ‚auf Dauer‘ bedacht wurde. Die dabei genannten Begründungselemente sind, wie die folgende Aufstellung zeigt, recht vielfältig.

OGS als massive Veränderung des schulischen Feldes

Als einer der Hauptgründe für die Einrichtung der Qualitätszirkel auf Dauer wird der besondere innovative Charakter der OGS angesehen. Es sind damit massive Veränderungen mit neuen Zusammenarbeitskonstellationen verbunden, die es bisher im Feld Schule in dieser Form noch nicht gab. Wenn überhaupt – so wird ange-

merkt – ist, was diese Zusammenarbeit betrifft, gerade mal ein Anstoß erfolgt. Aber erst eine kontinuierliche Begleitung und Unterstützung mit vielen Anregungen und ‚Bildern‘ kann dazu führen, dass in möglichst vielen Schulen diese Entwicklung auf den richtigen Weg gebracht wird. Erinnert wird auch daran, dass es vor allem noch eine Bewusstseinsveränderung auf Seiten der Lehrkräfte geben muss – und dafür sind die regelmäßigen An- und Vorstöße der Qualitätszirkel mit ihren maßgeschneiderten Veranstaltungen und Aktivitäten von besonderer Bedeutung.

„Aber die OGS ist ja eine institutionelle Einrichtung. Es ist ja eine Veränderung vom schulischen Feld. Da hat sich der Blick auf Schule verändert. Ganztagschule kann ja nur funktionieren, wenn verschiedene Professionen unter einem Dach zusammenarbeiten können. Und da kann natürlich jede Schule vor sich hin ‚huddeln‘. Wenn es da eine Gruppe gibt, die sich vor Ort in einer Kommune mit den unterschiedlichsten Einrichtungen darum kümmert und z.B. fragt: Wie können diese verschiedenen Professionen unter einem Dach zurechtkommen, oder wie können sie im Stamm sich erst mal zurechtfinden und dann in den Ästen sich ausweiten und weiter wachsen, dann finde ich das wichtig.“

Eigentliche Probleme können erst jetzt richtig angepackt werden

Natürlich – so ist die einhellige Meinung der Befragten – ist die OGS nunmehr auf die Schiene gebracht worden („das läuft jetzt“). Gleichzeitig wird aber auch angemerkt, dass man bisher doch meistens zum Improvisieren gezwungen war und die eigentlichen Problemfelder noch nicht systematisch, d.h. nicht professionell und qualitätsbezogen genug angehen konnte.

„Aber die eigentlichen Baustellen tun sich jetzt gerade erst auf. Bis jetzt haben die Leute viel improvisiert und durch diese Improvisationskunst sind die Themen, mit denen sich das System eigentlich befassen müsste, weniger in den Blick genommen worden. In der Notlage gucke ich erst mal, dass ich über die Runden komme. Auch bei uns, die letzten Baustellen, dieses Jahr werden wir noch ein paar Sachen einweihen, die werden erst in ihre Räume ziehen, ein paar Sachen ziehen sich noch bis ins kommende Jahr.“

Es ist jetzt die Zeit gekommen, wo viele Dinge klarer, systematischer und in ihren Zusammenhängen gesehen werden. Angesprochen ist hierbei vor allem die Zusammenarbeit von Schule und Jugendhilfe, die noch „lange Unterstützung und Begleitung“ benötigt, und eigentlich traut man es nur einem Gremium wie dem Qualitätszirkel zu, eine solche Aufgabe auch angemessen zu meistern.

„Diese OGS war für alle Beteiligten so revolutionierend, dass wir jetzt nach 4 oder 5 Jahren gerade dabei sind, mal Strukturen zu sehen und zu haben, Qualitätsstandards versuchen zu entwickeln, dass es viel zu früh wäre zu sagen, oh, jetzt lassen wir das noch 1-2 Jahre laufen, dann ist es gut. Die inhaltlichen Themen, die kommen jetzt erst auf den Tisch, werden auch benannt von allen Beteiligten und da denke ich, braucht so ein System Schule-Jugendhilfe, das da zusammenarbeitet, enorm noch ganz lange Stütze und Begleitung. Das kann nur durch so ein übergeordnetes oder organisiertes Gremium, wie so einen Zirkel, geleistet werden.“

„Ich finde Schule wird häufig auch alleine gelassen, Jugendhilfe und Schule gehen nebeneinander her. Wenn man dann einen Kreis hat, wo das verknüpft wird, wo jeder mit seinem Blick drauf blicken kann und das dann gebunden in die Praxis weitergegeben wird, finde ich das ganz wichtig.“

Es wird immer neue Fragestellungen geben

Die Begründung des Qualitätszirkels als Dauereinrichtung wird auch damit untermauert, dass gerade bei den Themen noch lange kein Ende in Sicht erscheint. Ständig tauchen neue Fragestellungen auf, weil natürlich die Sache OGS mit den verschiedenen Trägern als recht komplexes Gebiet gesehen wird. Außerdem – so wird gesagt – gibt es ständig neue Herausforderungen, die aus den jeweiligen gesellschaftlichen Veränderungen resultieren.

„Das muss eine Dauereinrichtung sein. Es gibt immer Fragestellungen, gerade bei der Konstellation, die wir hier haben mit unterschiedlichen Trägern... Wir haben uns soweit geöffnet und haben alle am Ganztage Beteiligten mit an den Tisch geholt und das ist eine Dauereinrichtung, da gibt es gar kein Vertun. Also ganz eindeutig Dauereinrichtung.“

„Es wäre viel verloren, wenn man nur sagen würde, man würde sich jetzt zu 10 Fragestellungen bestimmte Qualitätsstandards erarbeiten oder entwickeln, die anschieben und damit ist es getan. Da würde einem so einiges entgehen, was man noch trägerübergreifend oder überhaupt entwickeln könnte.“

„D.h. wir werden demnächst in Schule ganz andere Anforderungen haben als heute, also müssen wir das weiter begleiten. Und mit einem banalen Beispiel wieder zu kommen von heute: Warum trainiert Ballack immer noch?“

Einrichtungen können voneinander lernen

In der Gemeinschaft fühlen sich die im Qualitätszirkel versammelten Einrichtungen sicherer, stärker, kompe-

tenter und damit auch professioneller aufgestellt. Das hängt vor allem damit zusammen, dass sie voneinander lernen können und damit in eine bessere Lage versetzt werden, ihre eigene Arbeit zu hinterfragen.

„Hier treffen ja verschiedene Systeme aufeinander. Wir als Jugendhilfe ticken ja anders als eine Schule, wir sind ja gewöhnt in Bahnen zu laufen, die Schule lief immer auf ihren Schienen und jeder für sich. Und jetzt kommt der gesetzliche Auftrag, das ein Stück weit zu harmonisieren, ohne dass die Profile der einzelnen Schule verloren gehen. Das ist schon ein Anspruch, eine Herausforderung. Deshalb muss ich bereit sein zu verstehen, welche Sicht eine Schulleitung hat z.B. und umgekehrt, und das muss ein Stück weit kommuniziert werden. Dafür ist dieses Gremium sehr geeignet.“

Auseinanderfallen der Schulen wird verhindert

Ohne Qualitätszirkel wird die Gefahr gesehen, dass sich die Schulen mit ihren Trägern vielleicht zu sehr isolieren und auch die Qualitätsentwicklung dadurch nur sehr viel langsamer vorankommt.

„Im Sinne von Qualitätsentwicklung würde ich das große Problem sehen, dass wenn es den Zirkel nicht gäbe, dass die Schulen u.U. auseinander fallen würden. Dass vor Ort jede Schule mit ihrem Träger für sich arbeiten würde, und das kann nicht im Interesse des Schulträgers und der Schulen sein.“

5.9.2 Nächste Schritte und Wünsche

Arbeitsbedingungen des Personals verbessern

Nach Meinung einer Reihe der Befragten sind die Arbeitsbedingungen für das Personal noch deutlich verbesserungsbedürftig. Vieles wird noch aus dem persönlichen Arbeitsengagement heraus produziert und es gibt zu wenig abgesicherte Infrastrukturen, die eine angemessene Arbeitsqualität auf normaler Basis verankern. In diesem Zusammenhang wird es vor allem darum gehen, über die verschiedenen Arbeitszeitannteile zu sprechen (z.B. Vorbereitungszeit, Teamzeit) und diese entsprechend in Vereinbarungen zu berücksichtigen. Ein wichtiger Punkt wird aber auch darin gesehen, einen Betreuungsschlüssel festzulegen („Wie viele Kinder kann eine Betreuungskraft verkraften?“).

„Es geht sicherlich darum zu sagen, so wir sind auf gutem Wege, aber noch lange nicht am Ziel. Das Ganze lebt zurzeit noch von dem hohen Enthusiasmus der Beteiligten... Das ist auch eine Form von Wertschätzung, ob ich also Arbeit entsprechend

belohne. Das wäre für mich so ein Ziel. Dass so Zeiten auch verändert werden, dass sie auch eine Vorbereitungszeit bekommen, eine Teamzeit, dass das alles eingearbeitet wird, ... Ich denke, da eine Form von Solidarität zu schaffen, das fände ich auch ganz wichtig.“

Die Arbeitsbedingungen für das Personal zu verbessern ist allerdings kein Selbstzweck. Es dient vor allem dazu, den Kindern zu helfen und für sie eine bessere Betreuung zu gewährleisten – auch dies wird als ein nächster Arbeitspunkt betrachtet, den es im Qualitätszirkel anzupacken gilt.

„...die besonders auffälligen Kinder, die dann noch mehr Aufmerksamkeit brauchen, was können wir für die noch an weiterer Hilfe zusätzlich geben. Aber zum ändern auch als Unterstützung für die Betreuungskräfte, die ja ein Mehr an Aufwand haben. Ein Kind, was besonders auffällig ist, braucht mehr Aufmerksamkeit, darunter leiden die anderen Kinder, die dadurch natürlich auch weniger Aufmerksamkeit bekommen.“

Qualitätskatalog entwickeln

Mehrere Male wurde dezidiert das Ansinnen kundgetan, zukünftig doch so etwas wie einen Qualitätskatalog für die Arbeit vor Ort vorlegen zu können. Anvisiert wird dabei ein Katalog von Empfehlungen, der auf einer Ist-Analyse beruht und der ganz konkret den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung bieten kann.

„Meine Vision, ich denke, das ist auch unsere Vision, an der wir arbeiten für die Zukunft, ist ganz klar die Entwicklung und die Verschriftlichung eines Qualitätskataloges, in dem auch bestimmte Forderungen deutlich werden aufgrund einer möglichst konkreten Ist-Analyse. Um zu sagen: So, das haben wir erreicht, aber um weiterzugehen brauchen wir das und das. Und es würde also solche Sachen implizieren wie bessere Bezahlung, bessere Räume, bessere Zeiten, Verknüpfung von Vor- und Nachmittag, usw. Das wäre meine Vision für die Zukunft. Wenn wir das schaffen könnten, das fände ich ganz toll, wenn wir das schaffen, könnten wir alle richtig stolz sein und sagen: Wir haben einen Qualitätskatalog entwickelt, der Empfehlungen auch klar belegt, und an dem sich Menschen, die damit zu tun haben, orientieren können. Das wäre für mich auch wieder so ein Grund, gerade so ein Gremium wie den Qualitätszirkel weiter zu erhalten, weil es nur auf dieser Ebene auch gelingen wird, so einen Qualitätskatalog zu entwickeln. Das kann ich nicht im stillen Kämmerlein machen, sondern dazu brauche ich viele Leute von außen. Ja, ich würde mir wünschen, dass so ein Qualitätszirkel diese begonnene

Entwicklungsdynamik in den Schulen, die ja wirklich noch für mich immer noch in den Kinderschulen steckt – wir haben gerade mal 4 Jahre hinter uns, das ist nicht viel – weiter stützt und begleitet.“

Bei diesem Punkt besteht das Bedürfnis, Qualitätsstandards überregional mit den anderen Qualitätszirkeln zu diskutieren, wobei die gemeinsamen Treffen auf Bezirksregierungsebene als eine gute Basis angesehen werden.

„Was ich in dem Zusammenhang auch wichtig finde, ich schätze also diesen regionalen Qualitätszirkel sehr, zu dem die Serviceagentur einlädt. Wenn wir hier unsere Standards festlegen, fände ich es wichtig, das nicht nur für unsere Kommune zu tun, sondern weiterzugeben, ich denke, man kann nur gemeinsam was erreichen, wenn man sich zusammen tut und wenn man sieht, man ist überall auf diesem Wege dahin. Man kann sich gut vergleichen, man kann Anregungen bekommen, das schätze ich sehr.“

Vergleichbare Standards schaffen

Im Zusammenhang mit den Standards für die OGS wird konstatiert, dass die ‚Maße‘ für die Arbeit noch nicht gefunden sind. Eine klare Benennung dessen, was tatsächlich an Betreuung benötigt wird, wäre hier genau so wichtig wie die Schaffung vergleichbarer Verhältnisse zwischen den Schulen.

„Die Vision wäre, dass man in so einem Qualitätszirkel halt nicht nur einen Mindeststandard festlegt, sondern eigentlich das, was tatsächlich vor Ort zu einer perfekten Betreuung gemacht werden müsste. Dass man nicht sagt, wie viel kann eine Erzieherin verkraften – was von vornherein heißen würde, dass das wieder mit einer Belastung zu tun hat -, sondern im umgekehrten Schluss wäre die Vision, dass man sagt, wir brauchen das und das, dann ist es perfekt und jetzt gebt mal. Das wäre eine Vision für die nächsten 35 Jahre.“

„...die Qualität soll immer besser werden und wird auch immer besser, nur es kommt kein Geld dazu ... Da wäre ganz entschieden gegenzusteuern, nachzubessern und zu sagen, es kann nicht sein, dass die Schule, die im Problemviertel liegt, schon wieder benachteiligt ist. Wir wollen ja genau das Gegenteil...“

Auch das Thema ‚Raum‘ steht nach wie vor auf der Wunsch- und Perspektivenliste der Qualitätszirkel. Dies hat u. a. auch damit zu tun, dass Jahr für Jahr neue Kinder hinzukommen („Der Fluch der guten Tat“), die Räumlichkeiten aber damit oft nicht nachziehen können.

„Weiteres Thema wäre dann: Raumprogramm. Was wäre ein Mindestraumprogramm, das man braucht? Man hat natürlich nicht in jeder Schule die gleichen Voraussetzungen, eine Schule hat optimalere Verhältnisse als die andere, so dass man irgendwann auch mal ein Mindestraumprogramm festlegen muss, was vorgehalten werden sollte.“

„Es wächst ja. Das Problem ist ja, jetzt haben wir eine Gruppe mit 30 Kindern, im nächsten Schuljahr sind es 40 Kinder. Dafür baue ich ja keinen neuen Raum. Aber was mache ich mit den 10 Kindern? Wie gehe ich damit um? Das sind noch zu wenige um zu sagen, jetzt müssen wir aber noch mal richtig, aber es sind zu viele für die alten Räume. Es wird eng. Und das bedeutet wieder Stress für alle und das wirkt sich auf die unterschiedlichsten Dinge aus. Wo will man denn bremsen? Wir haben ja jetzt schon wieder 75 Anmeldungen mehr als im letzten Jahr. Man kann ja nicht irgendwann anfangen zu bremsen und dann sagen, jetzt ist Schluss, die anderen Eltern können ihr Kind jetzt nicht mehr in die OGS geben.“

Gerade in Regionen, in denen die Kreisbehörde als Koordinator des Qualitätszirkels agiert und dabei mehrere kleinere eigenständige Gemeinden mit umfasst und begleitet, besteht der Wunsch, örtliche Gremien aufzubauen, die mit dem Qualitätszirkel verbunden sind, aber auf der örtlichen Ebene in partnerschaftlicher Kooperation die Entwicklung in den offenen Ganztagschulen vorantreiben.

„Ein Wunsch wäre der Ausbau der örtlichen Arbeitskreise. Ist natürlich viel Arbeit, weil das noch zusätzlich ist. Also diese örtlichen Arbeitskreise aufbauen, die das auch begleiten, wo man sich dann vielleicht nur einmal im Jahr trifft, aber wo man das tatsächlich mal vor Ort erörtert, auch dann mit Schulaufsicht und den örtlichen Protagonisten, Trägern, Schulleitung, usw. Das wäre sicherlich ein Wunsch. Da müssen wir jetzt auch mal intensiver ein Konzept zu entwickeln, dass man mit den Städten und Gemeinden ins Gespräch kommt.“

Zusammenführen von Schule und Jugendhilfe auf Schulebene

Ein Wunsch für die zukünftige Arbeit besteht bei den meisten der befragten Qualitätszirkel auch darin, die Zusammenarbeit von Schule und Jugendhilfe wirklich konkret zu machen. Einmal wird dabei an eine Konzeption von Schulsozialarbeit gedacht, zum ändern wird aber auch auf die konkrete Verzahnung des Vor- und Nachmittagsbereichs abgehoben.

„...und deswegen ist es uns auch so wichtig, dass wir die Vernetzung von Lehrerkollegium und Nachmittagsbetreuungspersonal, was ja an vielen

Standorten noch so additiv läuft, dass man das zusammenführt, dass sich Schule als die offene Ganztagschule versteht. Das ist an manchen Standorten schon gut gelungen, weil auch die Chemie bei den mitarbeitenden Personen passt. An manchen Standorten ist das noch ein wirkliches Nebeneinander. Dann sagen die Lehrkräfte, außer dass sie vielleicht eine Stunde im Nachmittagsbereich in der Hausaufgabenbetreuung mithelfen müssen, weil diese Stunden nach Erlasslage ja ‚übergehen‘ müssen, anschließend ‚Tschüss, viel Spaß noch‘.“

„Für mich gibt es noch ein anderes ganz wichtiges Feld. Es ist eine Schule, in der verschiedene Professionen arbeiten, ich möchte gerne diese Verknüpfung, ich möchte gerne so Züge, ich möchte wirklich gucken, dass die Menschen, die eigentlich jetzt erst mal so im additiven System für den Nachmittag zur Verfügung stehen, auch im Vormittag arbeiten und umgekehrt genauso. Ich wünsche mir eine qualitative Verknüpfung von Vormittag und Nachmittag. Das heißt ja nicht, dass jeder 8 Stunden da sein muss. Ich finde, als Lehrer kann man eine Menge von Erzieherinnen lernen, die einfach ganz andere Strategien gelernt haben, die ganz andere Möglichkeiten gelernt haben, mit Kindern umzugehen. Umgekehrt genauso. Lehrer haben in ihrem pädagogischen Bereich andere Dinge gelernt. Wenn man das verknüpft... Es ist ja auch ein Prozess, und es kommt auch auf die Haltungen an. Man braucht bestimmte äußere Bedingungen in Schule, aber es kommt auch auf die Haltung an von beiden Professionen. Da sehe ich eben auch die Aufgabe des Qualitätszirkels, da dranzubleiben.“

Auch Überlegungen, die Zusammenarbeit von Schulleitung und Ganztagsleitung auf eine professionellere Grundlage zu stellen, gehören zu den Wünschen, die den Bereich der Kooperation von Schule und Jugendhilfe tangieren.

„In den Schulen entwickeln sich neue Strukturen, aber um den Bereich der OGS noch mehr zu professionalisieren, würde ich mir als Schulleiter wünschen, wenn meine Koordinatorin praktisch mit mir in der Schulleitung zusammenarbeiten könnte, auf gleicher Ebene. Da hängt eine ganze Menge dran, aber das hielte ich für einen ganz wichtigen Schritt. Die Rahmenbedingungen verändern sich laufend und da müsste dann auch überlegt werden, ist dieses Modell – dass diese Kräfte, die für ein Gros der Schüler verantwortlich sind, auf Honorarbasis entlohnt werden – auf Dauer tragfähig oder muss es nicht weiter professionalisiert werden.“

6 Zusammenfassung

Ziel dieser qualitativen Studie, in der leitfadengestützte Gruppeninterviews in sechs kommunalen Qualitätszirkeln durchgeführt wurden, war es, das Selbstverständnis und die Arbeitsweise dieses neuartigen Steuerungs- und Entwicklungsinstruments zu beleuchten. Dass sich das Instrument des Qualitätszirkels gerade im Bereich der offenen Ganztagschule etablierte, hat u.a. damit zu tun, dass es sich hier offenbar um ein komplexes Handlungsfeld handelt, d.h. dass hier verschiedene Einrichtungen, die traditionell nicht unbedingt in engerem Kontakt zueinander stehen, gehalten sind, miteinander zu kooperieren und Qualität in den Ganztagschulen vor Ort gemeinsam zu gestalten und zu entwickeln.

Von der Struktur her sind die Qualitätszirkel sehr unterschiedlich. Sie lassen sich nicht unbedingt in Typen fassen. Meist bestehen sie aus mehreren Gremien, die arbeitsteilig miteinander verzahnt sind. Neben dem Qualitätszirkel im engeren Sinne gibt es meist spezifische Arbeitskreise (z.B. für Ganztagsleitungen, Träger, Schulleitungen, pädagogische Kräfte), die gewährleisten, dass bei den Themen auch in die Tiefe gegangen werden kann und Rückkopplungen zur Praxis ein tragendes Element des Arbeitsprozesses darstellen können. Fast hat man den Eindruck, dass es für die Kommune maßgeschneiderte Gebilde sind. Sie haben meist eine Vorgeschichte; nicht selten sind sie aus den Arbeitskreisen zu den offenen Ganztagschulen erwachsen, die sich in der Anfangszeit dieser neuen schulpädagogischen Innovation herausgebildet haben. So gesehen sind sie also auch stark beeinflusst durch die Bedingungen, Voraussetzungen und Geschehnisse in den jeweiligen Kommunen.

Die gemeinsamen Merkmale sind darin zu sehen, dass sie recht nah an der Praxis bei den Betroffenen arbeiten, dass sie sich mit den wirklich wichtigen Themen dieses Feldes beschäftigen und dass sie dabei das in der Kommune versammelte Kompetenzpotential zur Qualitätsentwicklung nutzen. Qualitätszirkel, so unsere Ergebnisse, vernetzen die Beteiligten aus verschiedenen Einrichtungen, schaffen Strukturen und Verbindlichkeit, ermöglichen Mitbeteiligung, sorgen für Transparenz und vertreten die Interessen nach außen. Ihrem Selbstverständnis zufolge sind sie diejenigen, die bündeln, die zusammentragen, die klären, Probleme lösen, transpa-

rente Regelungen schaffen und auf diese Weise auch dafür Sorge tragen, dass die pädagogische Vielfalt an Gestaltungsmöglichkeiten des offenen Ganztags erhalten und gepflegt wird.

Hauptziel ist die Weiterentwicklung der Qualität des offenen Ganztags durch Koordination, Beratung, Information, aber auch durch die Dokumentation und Präsentation guter Praxis. Ein besonderes Anliegen einiger Qualitätszirkel ist die Information der zuständigen politischen Ausschüsse. Es scheint, dass letztere überhaupt erst durch die Transparentmachungsarbeit der Qualitätszirkel in die Lage versetzt werden, verstärkt sachgerechte Entscheidungen zu treffen.

Neben dem sog. Brot- und Buttergeschäft, der Alltagsarbeit also, die ein sehr weites Spektrum an Aufgabefeldern aufweist (z.B. Beratung beim Aufbau neuer Schulen, Leiten und Moderieren von Arbeitskreisen, Begleitung innovativer Vorhaben, Organisieren von Umfragen, Information von Schulen, Vermittlung bei Unstimmigkeiten, Vermittlung von Beratung), sind die Hauptinstrumente der Arbeit die Durchführung von Fachtagungen und Fortbildungsveranstaltungen. Sie werden entweder selbst oder in Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen (z. B. Weiterbildungsträger) geplant und durchgeführt.

Bei fast allen Qualitätszirkeln standen in den letzten Jahren die Themen Hausaufgaben, Elternarbeit, schwierige Kinder sowie Verzahnung von Unterricht und Ganztagsangeboten im Vordergrund. Darüber hinaus gibt es jedoch auch sehr viele für die jeweilige Kommune spezifische Themen, die aus den Diskussionen der Arbeitskreise herangetragen werden, aber auch aus den Zündstoff- und Konfliktthemen der einzelnen Schulen erwachsen. Dabei geht es häufig u.a. darum, einheitliche Regelungen zu finden, die mit der finanziellen Ausstattung, mit Betreuungsschlüsseln oder ähnlichem zusammenhängen.

Als bewährt angesehen werden vor allem die Kontinuität und Verbindlichkeit der Arbeit (mit festen Terminen und Tagesordnungen), die klaren Zielsetzungen (Qualitätszirkel arbeiten trotz der Prioritäten im Tagesgeschäft meist deutlich konzeptuell), die Vielfalt

der Beteiligten (wobei insbesondere das Zusammenbringen von Verwaltungsebene und pädagogischer Ebene herausgestellt wird), das Einbeziehen der Basis (d.h. ‚Erdung‘ und Rückkopplung im frühen Stadium der Problem- und Themenbearbeitung) und die Arbeit auf Augenhöhe (ohne Hierarchieebenen). Besonders wirkungsvoll werden die sog. Tandemfortbildungen betrachtet, bei denen jeweils eine pädagogische Kraft sowie eine Lehrkraft einer Schule gemeinsam an einer Fortbildung teilnehmen.

Auch die Arbeit der Qualitätszirkel selbst hat sich in den letzten Jahren verändert. Es wird detaillierter gearbeitet, Inhalte gewinnen eine größere Bedeutung und die Offenheit zwischen den Beteiligten – so wird gesagt – ist gewachsen.

Durchweg wird der Qualitätszirkel als Dauereinrichtung gesehen, auf die sich einige der Kommunen bereits auch schon eingestellt haben. Die Gründe dafür werden vor allem in der OGS gesehen, die eine massive Veränderung in den Schulen ausgelöst hat. Betont wird aber auch, dass wegen der vielen Improvisationsnotwendigkeiten in den ersten Jahren die eigentlichen Probleme erst jetzt richtig angepackt werden können. Zukünftige Aufgaben werden vor allem darin gesehen, die Arbeitsbedingungen des Personals zu verbessern, vergleichbare Standards vor Ort zu schaffen, einen Qualitätskatalog zu entwickeln und das Zusammenführen von Schule und Jugendhilfe auf Schulebene zu forcieren. Eine wichtige Aufgabe wird auch darin gesehen, Kontexte zu schaffen, in denen die Schulen voneinander lernen können.

Bei den traditionellen Schwierigkeiten, günstige Implementationsbedingungen für bildungspolitische Innovationen zu schaffen (vgl. Gräsel/Parchmann 2004), scheinen Qualitätszirkel eine Art Versöhnlichkeit stiftendes Bindeglied zwischen ‚oben‘ und ‚unten‘, eine Art Vermittlungs- und Gestaltungsagentur zu sein. Die Basis, d.h. die betroffenen Fach- und Lehrkräfte in den Schulen werden mitgenommen und sie haben das Gefühl, dass sie sich in einem Prozess befinden, den sie mitgestalten können, der offen ist für Themen, Probleme und Anregungen. Auf diese Weise scheinen Qualitätszirkel auch ein identifikatorisches Potential zu entfachen und damit das Verantwortungsgefühl für die Gestaltung von Schule vor Ort zu stärken.

Die versammelten Akteure in den Qualitätszirkeln sind mit der Ko-Produktion von Leistungen beschäftigt, die multikausal erzeugt werden, d.h. durch politisch-administrative, pädagogische, aber auch zivilgesellschaftliche Beiträge (vgl. Kussau/Brüsemeister 2007). Bei Qualitätszirkeln scheint es sich also um ganz besondere Allianzen, Kommunikations- und Aktionsbündnisse zu handeln (vgl. Zacharias 2008), die mit ihren Aktivitäten die Chance eröffnen, den Beginn der Arbeit in Richtung einer lokalen Bildungslandschaft zu markieren (vgl. Mack 2008), und damit besser auf die Bedürfnisse und Bedarfe vor Ort reagieren zu können.

7 Literatur

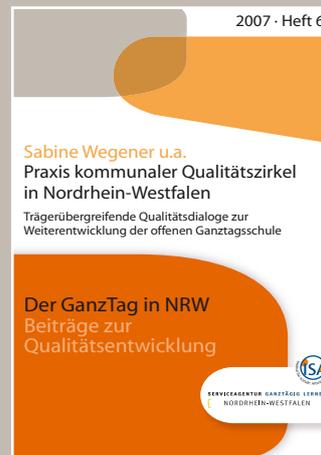
- Bastian, J.: **In regionalen Bildungsnetzwerken lernen.** In: Pädagogik, 2008, Heft 7-8, S. 6-11.
- Brüsemeister, T.: **School Governance – Begriffliche und theoretische Herleitungen aus dem politikwissenschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Diskurs.** Vortrag auf der Tagung der Sektion Empirische Bildungsforschung, Berlin 2005.
- Coelen, T., Otto, H.-U. (Hrsg.): **Grundbegriffe Ganztagsbildung,** Wiesbaden 2008 (Verlag für Sozialwissenschaften).
- Gärtner, H.: **Unterrichtsmonitoring. Evaluation eines videobasierten Qualitätszirkels zur Unterrichtsentwicklung.** Münster 2008 (Waxmann).
- Gräsel, C., Parchmann, P.: **Implementationsforschung – oder: der steinige Weg, Unterricht zu verändern.** In: Unterrichtswissenschaft, 2004, S.196-214.
- Haenisch, H.: **Wenn Schulen von anderen Schulen lernen. Gelingensbedingungen und Wirkungen schulischer Netzwerke.** In: Die Deutsche Schule, Jg. 95, 2003, S. 317-328.
- Haenisch, H., Müller, S.: **Gemeinsam Unterricht auswerten.** Bönen 2004 (Verlag für Schule und Weiterbildung).
- Kussau, J., Brüsemeister, T.: **Educational Governance: Zur Analyse der Handlungskoordination im Mehrebenensystem der Schule.** In: Altrichter, H., Brüsemeister, T., Wissinger, J. (Hrsg.): Educational Governance. Wiesbaden 2007 (Verlag für Sozialwissenschaften).
- Mack, W.: **Bildungslandschaften.** In: Coelen, T., Otto, H.-U., a.a.O., 2008, S. 741-749.
- Rolff, H.-G.: **Unterrichtsentwicklung durch Qualitätszirkel.** In: Buchen, H., Horster, L., Rolff, H.-G. (Hrsg.): Unterricht und Schulentwicklung, Stuttgart 1998, S.72-81 (Raabe).
- Schnoor, H., Pehl, T., Hergesell, M.: **Qualitätszirkel, ein Problemlöseansatz für Schulen?** In: Heilpädagogische Forschung, 2003, S. 72-83.
- Serviceagentur „Ganztätig lernen in NRW“: **Profilsteckbriefe der kommunalen Qualitätszirkel in Nordrhein-Westfalen.** Münster 2008 (www.ganzttag.nrw.de).
- Wegener, S. u. a.: **Praxis kommunaler Qualitätszirkel in Nordrhein-Westfalen.** Münster 2007 (Hrsg.: Institut für soziale Arbeit e.V.).
- Wissinger, J., Brüsemeister, T.: **Bildungspolitik zwischen Anspruch und Wirklichkeit.** Eine kritische Annäherung aus Sicht der Governance-Forschung. Gießen und Hagen 2006.
- Zacharias, W.: **Lokale und regionale Netzwerke.** In: Coelen, T., Otto, H.-U. (Hrsg.): a.a.O., 2008, S. 652-661.

8 Anhang: Leitfaden für die Interviews

1	Wozu braucht Ihre Kommune einen Qualitätszirkel (im Folgenden: QZ)?	<ul style="list-style-type: none"> → Wozu sind QZ gut? → Wozu werden Sie gebraucht? → Welche Hoffnungen sind damit verknüpft? → Was schafft der QZ, was sonst nicht zustande käme, bzw. was es ohne den QZ nicht gäbe?
2	Wie ist Ihr Selbstverständnis?	<ul style="list-style-type: none"> → Als was verstehen Sie sich primär? → Könnten Sie das mit einer Metapher umschreiben und erklären? (Qualitätsagentur, Impulsgeber, Transparentmacher, Problemlöseagentur, Austauschplattform) → Worin sehen Sie Ihre Hauptaufgabe?
3	Warum wurde Ihr QZ gegründet?	<ul style="list-style-type: none"> → Wer hat ihn initiiert? Vorgeschichte?
	Wie ist Ihr QZ aufgebaut?	<ul style="list-style-type: none"> → Aus welchen Teilen, Einrichtungen besteht er und warum gerade aus diesen?
4	Mit welchen Problemen waren Sie in der Anfangsphase vor allem konfrontiert?	<ul style="list-style-type: none"> → ...und wie haben Sie diese Probleme gelöst?
5	Wie sieht Ihre Arbeit aus?	<ul style="list-style-type: none"> → Wie sieht Ihr Brot- und Buttergeschäft aus? → Was konkret machen Sie? → Wie kommen Sie zu Ihren Aufgaben? → Woher wissen Sie, dass Sie gerade dieses oder jenes tun müssen? → Wer gibt Ihnen die Arbeit? → Welche Themen stehen im Mittelpunkt Ihrer Arbeit? Warum gerade diese? → Worüber verhandeln Sie? Was entscheiden Sie? Welcher Art sind die Empfehlungen, die Sie abgeben?
6	Wie sind die Arbeitsabläufe?	<ul style="list-style-type: none"> → Wie oft treffen Sie sich? Was machen Sie auf Ihren Treffen? → Wie kommen die Tagesordnungspunkte zustande? → Welche Arbeitsschritte gehen Sie? → Wie kommunizieren Sie mit den jeweiligen Einrichtungen? (auch Schulen)
7	Was ist das Besondere Ihres QZ?	<ul style="list-style-type: none"> → Haben Sie ein Programm? → An wen richtet sich dies?
8	Für wen arbeiten Sie eigentlich?	<ul style="list-style-type: none"> → Wer ist Ihr Adressat? → Woran würde eine normale Erzieherin einer Schule erkennen, dass ein QZ für sie tätig ist? → Wie verbindlich sind Ihre Entscheidungen für die Schulen? → Welche Bedeutung hat der QZ in der Kommune? Wie werden Sie wahrgenommen?
9	Was hat sich in Ihrer Arbeit besonders bewährt?	<ul style="list-style-type: none"> → Welche Aktivitäten, Maßnahmen, Strategien? → Was muss ein QZ unbedingt tun? → Was darf er nicht tun bzw. was muss er unter allen Umständen vermeiden?

10	Woran erkennt man einen guten QZ?	<ul style="list-style-type: none"> → Worauf kommt es bei der Arbeit des QZ an? → Was ist bei der Arbeit besonders wichtig, damit sie effektiv ist?
11	Worin sehen Sie die Wirkungen Ihres QZ?	<ul style="list-style-type: none"> → Wo konkret kommt die Arbeit des QZ der täglichen Arbeit einer Erzieherin zugute?
12	Wie haben sich die Aufgaben des QZ in den letzten Jahren verändert?	<ul style="list-style-type: none"> → Was machen Sie heute anders als früher?
13	Wie lange wird ein QZ gebraucht?	<ul style="list-style-type: none"> → Als Anschlag? → Als Dauereinrichtung? (Warum?) → Werden Sie auch weiterarbeiten, wenn Sie nicht mehr gefördert werden?
14	Was sind Ihre Wünsche bzw. die nächsten Schritte für die Zukunft?	<ul style="list-style-type: none"> → Was möchten Sie im QZ noch angehen und warum?

Bisher erschienen:



Der GanzTag in NRW

Beiträge zur Qualitätsentwicklung

2008 · Heft 10

Herausgeber der Reihe:

Institut für soziale Arbeit e.V.

Serviceagentur "Ganztätig lernen in Nordrhein-Westfalen"

Friesenring 32/34 · 48147 Münster

serviceagentur.nrw@ganztaegig-lernen.de

www.isa-muenster.de

www.nrw.ganztaegig-lernen.de

gefördert vom:

Ministerium für
Schule und Weiterbildung
des Landes Nordrhein-Westfalen



Ministerium für Generationen,
Familie, Frauen und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen



IDEEN FÜR MEHR!

Ganztätig lernen.

„Ideen für mehr! Ganztätig lernen.“ ist ein Programm der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung, gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und den Europäischen Sozialfonds.

