

A decorative graphic on the left side of the slide features a network of interconnected nodes. The nodes are represented by circles and ovals in various colors including maroon, orange, green, blue, and grey, connected by thin grey lines. The network is denser on the left and tapers off towards the right.

## GANZTAG UND JUGENDHILFE (DIALOGSTANDORTE – DIALOG VON JUGENDHILFE UND SCHULE IN DER ARBEITS- UND LEBENSWELT OGS) - „DialogStandorte“

Bilanz der Evaluation  
Abschlussveranstaltung Stiftung Mercator

Essen, 25. September 2024

Jeremy Cook / Dr. Brigitte Micheel / Iris Nieding /  
Prof. Dr. Sybille Stöbe-Blossey

# Agenda

- 1 Evaluation DialOGStandorte: Auftrag und Vorgehen
- 2 Projektsystematische Auswertung: Dialoge in und zwischen Schulen, in und zwischen Kommunen
- 3 Einblick 1: Kommunale Steuerung im Spannungsfeld von Jugendhilfe und Schule: Konzepte, Herausforderungen, Bearbeitungsstrategien
- 4 Einblick 2: Multiprofessionelle Kooperation in der Schule – rhythmisierte und additive Konzepte
- 5 Fazit: Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken



# 1 Evaluation DialOGStandorte: Auftrag und Vorgehen

- Laufzeit: **01.01.2021 bis 31.08.2023**; kostenneutral verlängert bis 29.02.2024
- **Einbindung in laufende Forschungsarbeiten des IAQ** zu den Themenfeldern „Schulen in herausfordernden Lagen“ und „multiprofessionelle Kooperation“ (Nutzung von Kapazitäten aus der Lehre und von Sekundäranalysen; Verknüpfung mit anderen Projekten)
- 3 Module
  - A. **Analyse der Ausgangslage** (Literaturlauswertung / Dokumentenanalyse / Auftaktinterviews mit den Koordinator\*innen der 5 Standorte)
  - B. **Schul-Fallstudien** an je einer Schule pro Standort (Einbindung in Lehrforschungsprojekt im BA-Studiengang Politikwissenschaft)
  - C. **Synthese** (Bilanzinterviews mit den mit den Koordinator\*innen der 5 Standorte; Gesamtauswertung; Präsentation und Diskussion von Ergebnissen, Abschlussbericht)
- **Evaluationskriterien: Outputs und Outcomes** des Projektes „DialogStandorte“ vor dem Hintergrund des Standes der Forschung / Anlehnung an SWOT-Analyse (ex post: **Stärken – Schwächen**, zukunftsorientiert: **Chancen – Risiken**)

- Sommer 2021: **Auftaktinterviews** in den fünf Kommunen (KA) (Steuerungsebene)
- Herbst 2021: Interviews mit den **Schulleitungen** (SL) von einer Schule je Kommune; Gruppendiskussion **OGS-Leitungen** (OGS-GD)
- Frühjahr 2022: Interviews im Rahmen eines Lehrforschungsprojekts zu multiprofessioneller Kooperation
  - 17 **Lehrkräfte** (LK)
  - 16 **OGS-Kräfte** (OGS)
  - 4 **Schulsozialarbeit** (SSA) wegen hoher Bedeutung der Schulsozialarbeit für multiprofessionelle Kooperation
  - 2 **Koordinationskräfte** von **Familiengrundschulzentren** (FGZ), da zwei der untersuchten Schulen seit Sommer 2021 als Familienzentrum arbeiten
- Herbst 2022: je Schule 2 **Gruppendiskussionen mit Kindern** (Klasse 3 und 4 gemischt; rhythmisiert / nicht rhythmisiert; an vier Schulen realisiert)
- Sommer / Herbst 2023: **Bilanzinterviews** mit kommunalen Koordinator\*innen (KB)



## 2 Projektsystematische Auswertung: Dialoge in und zwischen Schulen, in und zwischen Kommunen

# Zentrale Themen im Projekt „DialOGStandorte“ /1

- **Intra- und interkommunale Austauschformate auf Steuerungs- und auf Schulebene**, verbunden mit individueller Begleitung der einzelnen Kommunen
- **Offene Projektstruktur** mit individuellen kommunalen Schwerpunkten und Adaptierbarkeit im Projektverlauf – hoher wahrgenommener Nutzen in den Kommunen

*„Also das ist eigentlich, also **flexibel und positiv**. [...] Und ich habe echt viele Projekte und Entwicklungsprozesse ja schon gehabt und es gab den einen oder anderen, wo man hinterher dachte, naja geschadet hat er nicht, gebracht hat er aber auch nichts. Und das ist hier halt echt anders, weil die Flexibilität gegeben ist.“ (KA)*

- Unterschiedliche Themenschwerpunkte je nach Kommune
- A. Querschnittsthemen:**
- **Optimierung der multiprofessionellen Zusammenarbeit an den Schulen ...**
  - **... und auf strategischer Ebene** (kommunale Steuerung)
  - **Kindorientierter Ansatz:** System „vom Kind her gedacht“ / Partizipation von Kindern
  - Verstärkt ab 2022: **Umsetzung des Rechtsanspruchs auf Ganztagsförderung** (ab 2026) zwischen Quantität und Qualität

## B. Vertiefungsthemen:

- **Raumplanung / -gestaltung / -nutzung** (Konzepte für multifunktionale Raumnutzung und Verfahrensregelungen für die Planung von Baumaßnahmen); Raumknappheit als Engpass für die Umsetzung von pädagogischen Konzepten; Konfliktfeld sowohl innerhalb der Schulen – OGS und Lehrkräfte – als auch zwischen Schule und Kommune
- **Organisation und Qualität der Mittagsverpflegung** (verknüpft mit Fragen der Räumlichkeiten und dem Umgang mit Engpässen wie fehlenden Mensen); steigende Bedeutung im Zuge der Vorbereitungen zum Inkrafttreten des Rechtsanspruchs auf Ganztagsförderung
- **Rhythmisierung** (im Sinne der Arbeit mit Ganztagsklassen, in denen alle Kinder am Ganztag teilnehmen, und die von einer Lehrkraft und einer fest zugeordneten Ganztagskraft betreut werden); neue Form der Gestaltung des Ganztags; wird von einigen Kommunen gezielt gefördert; konzeptionelle und organisatorische Ausgestaltung als Herausforderung
- **Zusammenarbeit mit Familien / Aufbau von Familiengrundschulzentren** als Element der Weiterentwicklung multiprofessioneller Kooperation (in einigen Kommunen schon bei Beginn des Projektes DialogStandorte ein Schwerpunkt, in anderen Kommunen mit der Veröffentlichung der Förderrichtlinie des Ministerium für Schule und Bildung im Sommer 2021 neu entstanden)

# Inter- und intrakommunale Vernetzung

- Nutzen von Austausch und gemeinsamem Lernen in und zwischen Schulen ...

„Tatsächlich, dass die **Schulen** es schaffen, sich zu vergleichen und **voneinander zu lernen**, also dass nicht jede Schule sich selbst nur als einzelne Blase sieht, sondern dass man versucht, **kooperativ und befruchtend miteinander**, da die Zukunft zu gestalten, um dann bestmöglich was für die einzelnen Standorte auch hinaus herauszuholen.“ (OGS)

- ... und auf der Steuerungsebene: Interkommunal ...

„Der Schwerpunkt für mich war die Möglichkeit, sich **mit den anderen Städten und mit den Kollegen der anderen Städte auf Schulträger-Seite auszutauschen**. Weil: Die kannte ich bisher allesamt nicht. Und das war für mich persönlich der größte Mehrwert dieses Projektes, diese Kollegen kennenzulernen, Kontakte zu haben, damit man nachfragen kann, wie macht Ihr das denn? Denn ich finde, es gibt nichts Besseres, als diese Option zu haben, wie macht Ihr das denn? Denn **im Grunde genommen haben wir alle immer dieselben Probleme**, und irgendeiner hat es ja doch schon mal gelöst, oder zumindest einen Lösungsansatz.“ (KB)

- ... und intrakommunal

„Nur eben **innerhalb [der Kommune]** haben sich [...] fünf Schulen, glaube ich, doch wohl **sehr intensiv ausgetauscht** und der eine oder andere auch Ideen von der anderen Schule dann halt übernommen oder hinterfragt.“ (KB)

- Neue Form der Kommunikation zwischen Kommune und Schule

„Mir ging es darum, in dem gesamten Prozess zu **erfahren, wo denn in unseren Schulen der Schuh drückt**. Das versuchen wir natürlich permanent in anderen Formaten oder in anderen Austausch, aber oftmals fehlt es ja an der Zeit. Und das war für mich die Möglichkeit, gerade zu Anfang des Projektes, wo ja sehr viel so in den Auftaktveranstaltungen erst mal das allgemeine Gestöhne war – so will ich es mal formulieren –, wie schlimm doch alles ist. Aber wenn man da genau zuhört und die Schulen eben die Gelegenheit bekommen, auch mit den anderen Schulleitungen zu reden, kriegt man als Schulträger doch eine **ganz andere Problemdraufsicht** mit. (KB)

- Einbeziehung der OGS-Leitungen für viele Kommunen neu

„Damit wir auch **kurze Wege** haben. Und das ist für mich ein Riesenvorteil, weil ich sag mal so, an die Mitarbeiter vom Schulverwaltungsamt komme ich nicht mal so eben ran normalerweise, weil sie sich eher an den Träger wenden sonst als an mich. Und die **Trägervertreter wissen so grob, was ich tue an der Schule, vielleicht, sag ich jetzt mal, aber sind eben Verwaltungsmenschen** oft leider. Und so kann man dann schon einen intensiveren Austausch haben und die **Probleme von Grund auf aus Sicht der Kinder, vielleicht auch teilweise sogar der Eltern nochmal anders schildern**.“ (OGS-GD)

# Unterschiedliche Entwicklungsstände als Potenzial und als Herausforderung

- Bereitschaft, etwas einzubringen – und Wunsch, selbst zu profitieren

„Also man **guckt über den Tellerrand**. Man guckt nicht nur bei sich, man guckt auch bei anderen, **kann ganz viele Sachen vielleicht auch von anderen mit für sich gebrauchen**, umsetzen, man gibt natürlich aber auch was an die anderen weiter. [...] Das, und dann ist so mein Gedanke immer, kann man da vielleicht **was mit einbringen, um anderen zu helfen**.“ (OGS-GD)

- Fokus auf Austausch kann zu Unzufriedenheit bei Akteuren führen, die in ihrer Entwicklung weit fortgeschritten sind

„Also wir hatten ja **am Anfang**, ich sag mal, **Reibungsverluste**. [...] [Die Mitarbeiter\*innen des ISA] hatten auch wahrscheinlich schon sich so Module überlegt. **Das hat eine Weile gedauert, bis die so verstanden haben nein, das brauchen wir alles gar nicht mehr**. Also ihr braucht uns jetzt nicht mehr zu erklären, dass regelmäßige Team-Meetings gut sind, weil die gibt es bei uns schon. [...] **Und dann aber, dann sind wir gut ins Arbeiten gekommen**. [...] Nach einem durchaus holprigen Start, finde ich, waren alle total gut in der Lage, da auch nochmal umzusteuern und so tatsächlich was echt Gewinnbringendes daraus zu machen.“ (KB)

- Flexibilität des Projektdesigns erweist sich als wichtig



### **3 Einblick 1: Kommunale Steuerung im Spannungsfeld von Jugendhilfe und Schule: Konzepte, Herausforderungen, Bearbeitungsstrategien**

# Multiprofessionelle Kooperation in der kommunalen Steuerung: Prägung durch vorhandene Strukturen

- Thema vor allem in Kommunen, in denen es (gute) Kooperationserfahrungen gibt

„[Ziel war,] die vier beteiligten **Schulen auch in ihren Schulprozessen näher begleiten** zu können, näher dran zu sein, **in dem Verbund: Träger, Schule, Schulträger, Schulaufsicht**. Aber als Nächstes dann auch im Verbund mit den anderen kommunalen Stellen wie zum Beispiel auch dem **Jugendamt**, zu dem wir so ein bisschen seinerzeit die Verbindung verloren hatten.“ (KB)

- In Kommunen mit gering ausgeprägter Kooperation kein Veränderungsinteresse

„Und im Prinzip läuft dann seit 2003 mit der erstmaligen Einrichtung von **OGSn** in [Kommune] **dieses gesamte Thema im Bereich der Schulverwaltung**. [...] **Die Jugendhilfe hat sich seinerzeit da komplett rausgezogen**. [...] Aktuell haben wir [...] nicht das Thema Schule- und Jugendhilfe. Wir haben das Thema Schule und Schulverwaltung.“ [Frage nach Veränderung durch DialOGStandorte] „Nein. [...] **Weil die Strukturen derartig gefestigt sind, dass das gar nicht zur Diskussion stand**.“ (KB)

- Begrenzte Reichweite des Projektes bei der Initiierung von Struktur- und Prozessentwicklungen in der Kommunalverwaltung

# Ausgewählte Ergebnisse zu aktuellen Entwicklungen und Entwicklungsbedarfen in der kommunalen Steuerung

Übergreifende Auswertung kommunaler Strukturen und Prozesse an den Schnittstellen zwischen Schule und Jugendhilfe unter Einbeziehung von vier weiteren Kommunen (Anonymität und Varianz)

## Zentrale Ergebnisse:

- Unterschiedliche Strukturen und Prozesse / immer wieder Veränderungen in der Aufbauorganisation / **Prozesse entscheidend**
- Oft **Desiderat: Vernetzung der schulbezogenen Jugendhilfeleistungen untereinander (OGS, Schulsozialarbeit, neu: Familienzentrum)** / zum Teil disparate Trägerstrukturen und/oder wenig Verknüpfung auf Verwaltungsebene
- Entwicklung einer **erweiterten Schulträgerschaft** / hohes kommunales Engagement für die Qualitätsentwicklung in der OGS als Basis für weitere Initiativen
- Platz- und Raumknappheit als Engpassfaktor; Verfahren zum Umgang damit als wichtiges Thema
- Schulleitungsinterviews zeigen **unterschiedlich intensive Kommunikation Kommune-Schule**; neue Anstöße durch Projekt „DialOGStandorte“
- Im Vordergrund steht oft nicht die Kooperation Schule/Jugendhilfe, sondern die **Kooperation zwischen Akteuren des Schulsystems** (Kommunale Schulverwaltung, Schulaufsicht, Schulen); **Jugendämter nicht überall einbezogen**



## 4 Einblick 2: Multiprofessionelle Kooperation in der Schule – rhythmisierte und additive Konzepte

# Kombination von externen Impulsen und internen Entwicklungsprozessen – Transfer und Nachhaltigkeit

- Nutzung externer Impulse für die interne Organisationsentwicklung

„Die Organisatorik der OGS, also mein nächstes Ziel wäre sowieso, die Gruppenstrukturen etwas aufzulösen und in so was zu starten, wie Themenräume oder so was. [...] **Meine OGS-Mitarbeiterin ist da noch ein bisschen gegen. Da werde ich [...] das Instrument der DialOGStandorte nutzen, um das mal als Thema anzumerken.**“ (SL)

- Externe Impulse plus bedarfsorientierte, interne Adaptierung von Konzepten

„**Rhythmisierung** ist tatsächlich eigentlich ein **pädagogisches Konzept**. Jetzt haben wir in [Kommune] viel gearbeitet, auch mit DialOGStandorten. [...] **Wir haben uns was angehört** und haben Rhythmisierungsschulen besucht bzw. eingeladen. Ja, und genauso muss man dann gucken, [...] ist dieses Konzept denn übertragbar auf jede Schule. Hm, sehe ich auch schwierig, [...] weil jede Schule ihren eigenen Entwicklungsschwerpunkt hat. **Man kann nicht unabhängig von den Schulentwicklungsschwerpunkten ein Konzept irgendwie aufdocken, das funktioniert nicht.**“ (SL)

- Flächendeckender Transfer von Konzepten gelingt vor allem innerhalb der einzelnen Kommunen

„Mit dem **Raumkonzept**, was wir da über sehr viele Sitzungen erarbeitet haben, finde ich auch, was wirklich Gutes geschaffen haben, gerade im Dialog Steuerungsgruppe und Praxis vor Ort. [...] Dieses **Pilotdenken**, was ja von den Schulen ausgehen soll, die da teilnehmen, dass das auf jeden Fall gut geklappt hat.“ (KB)

# Ausgewählte Ergebnisse zu Entwicklungen und Entwicklungsbedarfen in der multiprofessionellen Kooperation

Übergreifende Auswertung von Interviews und Gruppendiskussionen mit Lehr- und OGS-Kräften

## Zentrale Ergebnisse:

- **Rhythmisierung** (faktisch: teilgebundene Ganztagschule) **fordert und fördert Weiterentwicklung der Kooperation** (feste Kooperationszeiten, Aufgreifen von Unterrichtsinhalten am Nachmittag, einzelfallbezogene Kommunikation bei Bedarf)
- Bei nicht-rhythmisierten Modellen: **jahrgangsbezogenes Arbeiten** (Kommunikation über Unterrichtsinhalte als Basis für Planung in OGS); Teamzeiten für Jahrgangsteams (Lehr- und OGS-Kräfte)
- **Formate für den anlassbezogenen Austausch zu Einzelfällen**
- **Feste, einplanbare Teamzeiten** innerhalb der OGS als Basis für interne und externe Kooperation
- Aufbau von **Familiengrundschulzentren** als **Kooperationsimpuls**
- **Einbindung des weiteren sozialpädagogischen Personals in das Gesamtteam der Schule** (Schulsozialarbeit, Familiengrundschulzentrum, Inklusionsbegleitung, künftig: Kräfte aus multiprofessionellen Teams im Programm „Startchancen“); Rollenklärung im Gesamtteam erforderlich
- **Gemeinsame Inhouse-Fortbildungen**, bspw. jährlicher Teamtag an jeder Schule – verbunden mit Möglichkeiten des informellen Austauschs



## 5 Fazit: Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken

# SWOT-Analyse (\*): Stärken, *Schwächen*, *Chancen*, *Risiken*

- **Projektsystematische Kombination** von ...
  - ... inter- und intrakommunalem Austausch
  - ... externen Impulsen und bedarfsorientierten internen Entwicklungsprozessen
  - ... Prozessbegleitung und Produktorientierung
  - ... Transfer von Konzepten und Adaptierung nach individuellem Bedarf
  - ... strategischem Leitbild („kooperationsbasierter, kindorientierter Ganztag“) und operativer Flexibilität im Hinblick auf differenzierte Bedarfe und aktuelle Veränderungen
  - **Offene, bedarfsorientierte Gestaltung** trägt zu hoher **Motivation** von Projektbeteiligten bei
- **Impulse für die Entwicklung neuer Kooperationsstrukturen und -prozesse**, insbesondere
  - **Tandem-Ansatz** (Schulleitung / OGS-Leitung); Impulse für Kooperation und **Stärkung der OGS-Leitungen** als Basis für weitere Entwicklungsprozesse
  - Stärkung der **Kommunikation Kommunalverwaltung – (Offene Ganztags-)Schule(n)**
- Nur möglich mit einem **offenen, bedarfsorientiert anpassbarem Projektkonzept** (ohne starre Meilensteinplanung und formale Genehmigung von Änderungen) und einem **qualifizierten Projektteam**, das sowohl umfassende **Moderationskompetenz** als auch umfassende **fachliche, wissenschaftlich fundierte und praxisorientierte Expertise** mitbringt

# SWOT-Analyse (\*):

## Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken

- **Hohe Abhängigkeit der Entwicklung des Projektes von der Ausgangslage und der Mitwirkungsbereitschaft der Akteure vor Ort**
  - Weiterentwicklung ressortübergreifender Kooperation in der Kommunalverwaltung vor allem dort, wo sie schon weit entwickelt war
  - Schulaufsicht nicht hinreichend aktiv beteiligt
  - Einbindung von Jugendämtern teils nicht als notwendig erachtet
  - zum Teil fehlende Vernetzung OGS, Schulsozialarbeit, Familiengrundschulzentren – auf der Steuerungsebene und innerhalb der einzelnen Schulen
- Offenheit, Flexibilität und Bedarfsorientierung als **Stärken** des Projektkonzepts **erhöhen** den **Einfluss lokaler Gegebenheiten auf den Projektverlauf** – ein Problem, das wahrscheinlich, wenn überhaupt, dann **nur partiell lösbar** ist, ohne die Stärken der Projektsystematik zu gefährden

# SWOT-Analyse (\*):

## *Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken*

- **Nachhaltig nutzbare und für den Transfer geeignete Produkte** – bspw. Leitfäden für
  - Schul(um)bau,
  - Zusammenarbeit mit Eltern,
  - Kooperation innerhalb von Schulen
  - ermöglichen interkommunalen Transfer und intrakommunale Nachhaltigkeit
  - Voraussetzung: Fertigstellung und Publikation der Produkte in der letzten Projektphase
- **Weiterer Ausbau des Tandem-Ansatzes, der Stärkung der OGS-Leitungen und der Kommunikation Kommunalverwaltung – (Offene Ganztags-)Schule(n)**
  - Voraussetzung: Sensibilisierung der Kommunalverwaltungen für die Vorteile dieser Elemente durch gezielte Thematisierung des Erreichten in der letzten Projektphase
- **Künftige Projekte:** Ergänzung der Offenheit, Flexibilität und Bedarfsorientierung der Projektsystematik durch einzelne Elemente stärkerer Verbindlichkeit, bspw. für die Einbeziehung unterschiedlicher Akteure (etwa über Letters of Intent)

# SWOT-Analyse (\*):

## *Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken*

- **Intensive Prozessbegleitung** in einzelnen Kommunen und in einzelnen Schulen ohne entsprechende Projektstrukturen und Ressourcen **nicht realisierbar**
  - Impulse geben für die **Gestaltung künftiger Programme** (bspw. „**Startchancen**“; hier könnte **Schulentwicklungsbegleitung** für Schulen in benachteiligten Sozialräumen gefördert werden; **Einbeziehung der Kommunen als Steuerungsakteure** in das Programm wichtig)
- **Interkommunale Kooperation** wird aufgrund organisatorischer Anforderungen trotz positiver Erfahrungen und etablierter Kontakte **nicht unbedingt zum „Selbstläufer“** und kann nach Ende der „DialogStandorte“ schnell „im Sande verlaufen“
  - Impulse geben für die stärkere **Integration in künftige Programme und in Regelstrukturen** (bspw. auch hier „**Startchancen**“; auch Service-Agentur Ganztägig Lernen)
- **„Neue“ Themen**, die erst zum Ende der Projektlaufzeit als bedeutsam wahrgenommen wurden (bspw. Personalbindung und -gewinnung für die OGS), können **nicht mehr fundiert aufgegriffen** werden
  - **Themenspezifische Anschlussprojekte** mit systematischer Kombination von intrakommunaler Entwicklung und interkommunalem Austausch

## Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Forschungsabteilung Bildung, Entwicklung, Soziale Teilhabe (BEST)  
Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) an der Universität Duisburg-Essen  
Gebäude LE 523, 47048 Duisburg, Tel.: +49-203-37-91807  
E-Mail: [jeremy.cook@stud.uni-due.de](mailto:jeremy.cook@stud.uni-due.de); [iris.nieding@uni-due.de](mailto:iris.nieding@uni-due.de);  
[brigitte.micheel@uni-due.de](mailto:brigitte.micheel@uni-due.de); [sybille.stoebe-blossey@uni-due.de](mailto:sybille.stoebe-blossey@uni-due.de)

<https://www.uni-due.de/iaq/>

Folgen Sie uns auf Twitter: [https://twitter.com/BEST\\_IAQ](https://twitter.com/BEST_IAQ)