

## «Pilotprojekt Ganztageschule Wabern», Bericht

Kenntnisnahme; Direktion Bildung und Soziales

### 1. Ausgangslage

Die am 14. März 2016 eingereichte Motion V1610 (SP) "Ganztageschulen in der Gemeinde Köniz" verlangte vom Gemeinderat, ein Konzept für die Einführung von Ganztageschulen auszuarbeiten und die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen zur Durchführung eines Pilotprojekts bereitzustellen.

Anlässlich der Behandlung der Motion wurde am 21.01.2019 im Parlament die Verlängerung der Erfüllungspflicht einstimmig beschlossen. Im Sommer 2020 wurde das Pilotprojekt «Ganztageschule Wabern» gestartet.

Am 16. November 2020 wurde die Motion V1610 «Ganztageschulen» vom Parlament abgeschrieben. In der Zwischenzeit läuft das Pilotprojekt in seinem 2. Jahr. Die Evaluation des ersten Betriebsjahrs erfolgte im Spätsommer 2021 (siehe Beilage Evaluationsbericht).

Wie im Bericht des Gemeinderats vom November 2020 (Abschreibung der Motion 1610) angekündigt, legt der Gemeinderat mit vorliegendem Antrag dem Parlament die Resultate des Evaluationsberichts und das vom Gemeinderat beschlossene weitere Vorgehen zur Kenntnisnahme vor.

### 2. Evaluation – Schlussbericht / Finanzteil

#### *Schlussbericht – pädagogisch-organisatorischer Bereich*

Die Evaluation des 1. Betriebsjahres erfolgte durch einen externen Berater und die Fachstelle Bildung. Neben einer Online-Befragung der Eltern mittels der im schulischen Kontext gebräuchlichen Online-Plattform «IQES-online» wurden die Interviews mit den folgenden weiteren Gruppen durchgeführt: Schulleitung-Tagesschulleitung, Lehr- und Betreuungspersonen und SuS der 3./4. Klasse. Auf die Befragung des Zyklus 1 wurde verzichtet, da hier kaum richtig auswertbare Ergebnisse hätten erzielt werden können. Im vorliegenden Schlussbericht sind die Ergebnisse zusammengefasst.

Kurz: Die schon während der Vorphase andiskutierten Vor- und Nachteile haben sich bewahrheitet. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die im Pilotprojekt praktizierte Form der Verknüpfung von Unterricht und Betreuung von allen Beteiligten sehr geschätzt wird und der Wunsch besteht, dieses Angebot als reguläres Angebot weiterzuführen. Der im Vorfeld erhoffte pädagogische Mehrwert des Angebots hat sich aus Sicht der Eltern, aber auch aus Sicht der Lehrpersonen (LP) und TS-Mitarbeiterinnen erfüllt (s. Schlussbericht, S. 21).

Der Schlussbericht zeigt aber auch auf, welche Gebiete in Zukunft noch vertieft angegangen werden sollen.

Im *Finanzteil* wird aufgezeigt, dass sich die Kosten des Pilotbetriebs im ersten Jahr – abhängig von mehreren Faktoren – im Rahmen der normalen TS-Angebote bewegen. Da man die Kosten möglichst 1:1 vergleichen will, wurden verschiedene Punkte nicht in den Vergleich miteinbezogen:

- Anstossfinanzierungen: fallen nach der Pilotphase weg
- Essenskosten: die Mittagessen kosten überall gleich (CHF 9.-)
- Raumkosten: Dort wo gebaut oder erweitert werden muss, fallen Kosten an, die den Wettbewerb verzerren – für die 3 Klassen in Wabern musste so oder so Raum geschaffen werden.
- Aufwand Sachmittel: Der reine Sachaufwand (Verbrauchsmaterial etc.) ist budgetiert und wird bei allen Betreuungsangeboten (TS / GTS) nach dem gleichen Schlüssel verteilt (Betreuungsstunden / SuS-Zahl). Es wird jeweils der gleiche Ansatz verwendet.

- Aufwand Personal (LP): An allen TS sind auch Lehrpersonen beschäftigt (via Persiska). Bei der GTS wurde das Pensum der in den BS-Klassen unterrichtenden LP dermassen angepasst, dass sie damit auch in der Betreuung mithelfen können. Dieser Vorteil entfällt bei den normalen TS-Angeboten, so dass er auch nicht berücksichtigt wurde.

### **3. Genehmigung des Evaluationsberichts durch Schulkommission**

Die Schulkommission hat anlässlich ihrer Sitzung vom 14. Dezember 2021 den Evaluationsbericht zum «Pilotprojekt Ganztageschule Wabern» zustimmend zur Kenntnis genommen und einstimmig zu Händen des Gemeinderates verabschiedet.

### **4. Finanzen**

Die finanziellen Auswirkungen für den Betrieb einer Ganztageschule sind im Evaluationsbericht (Finanzteil) beschrieben. Es ist dem Gemeinderat ein Anliegen, darauf hinzuweisen, dass die Finanzzahlen nur für das erste Pilotjahr evaluiert werden konnten.

Verglichen wurden die effektiv vergleichbaren Kosten (Ertrag pro Betreuungsstunde / Aufwand Personalkosten) der GTS mit den Tagesschulangeboten Wabern und Sternenberg. Die Zahlen sind im Evaluationsbericht auf den Seiten 28 ff. zu finden. Die Ergebnisse zeigen auf, dass das GTS-Angebot Wabern im ersten Pilotjahr und unter den gegebenen Rahmenbedingungen nicht teurer zu stehen kommt als ein herkömmliches TS-Angebot.

Als allgemeine Aussage kann zudem festgehalten werden, dass die Kosten eines Ganztageschulangebots u.a. von der Grösse des Angebots (Personalaufwand), der Bonität der Eltern (Beiträge) und der Altersstruktur der über die Gemeinde angestellten Betreuerinnen abhängen.

### **5. Weiteres Vorgehen**

Der Gemeinderat hat den Evaluationsbericht an seiner Sitzung vom 19. Januar 2022 diskutiert und die Fortführung des Pilotprojekts Ganztageschule Wabern per 1. August 2022 für die Dauer von weiteren 2 Jahren beschlossen. Angesichts der aktuell schwierigen Finanzlage der Gemeinde und der Tatsache, dass belastbare Aussagen zu den Kosten des Ganztageschulangebots am Standort Wabern nach nur einem Jahr Betrieb nicht möglich sind, sollen hierzu in den nächsten zwei Jahren weitere Abklärungen vorgenommen werden. Zudem soll während dieser Zeit auch geklärt werden, inwieweit eine Verankerung des Ganztageschulangebots im Bildungsreglement nötig ist und in welcher Form dies geschehen soll (inkl. Klärung der Frage nach der Einführung des Angebots von Ganztageschulen an anderen Schulstandorten).

### **Antrag**

Das Parlament nimmt den Bericht «Pilotprojekt Ganztageschule Wabern» zur Kenntnis.

Köniz, 19. Januar 2022

Der Gemeinderat

### **Beilagen**

- 1) Evaluationsbericht «Pilotprojekt Ganztageschule Wabern» (Schlussbericht / Finanzteil)

# EVALUATION GTS KÖNIZ

---

- SCHLUSSBERICHT
- FINANZTEIL



MARKUS HEINZER  
DANIEL MÜLLER

Dezember 2021  
(Genehmigt von der SK Köniz am 14.12.2021)



---

# Inhalt

## Schlussbericht

(Markus Heinzer)

---

<b>1. Aufgabenstellung</b>	<b>5</b>
1.1 Vorgaben aus dem Konzept zum Pilotprojekt	5
1.2 Vorgaben aus dem Betriebskonzept	5
1.3 Vorgaben der Projektsteuerung	5
1.4 Übergeordnete Fragestellungen und Themenbereiche der Evaluation	6
<b>2. Methodik der Evaluation</b>	<b>7</b>
2.1 Projektorganisation	7
2.2 Operationalisierung der Themenbereiche/Fragestellungen	7
2.3 Dokumentenanalyse	9
2.4 Schriftliche Befragung	9
2.5 Interviews	10
<b>3. Ergebnisse</b>	<b>10</b>
3.1 Verlauf des Pilotprojekts	10
3.2 Erkenntnisse aus dem Pilotprojekt	10
3.3 Gründe für die Wahl der GTS	11
3.4 Zufriedenheit der Anspruchsgruppen	12
3.5 Vor- und Nachteile für die Anspruchsgruppen	13
3.6 Optimierungsvorschläge GTS Wabern	15
3.7 Entwicklungsthemen GTS Wabern	17
3.8 Gelingensbedingungen für weitere GTS-Projekte	19
<b>4. Fazit</b>	<b>20</b>

---

## Finanzteil

(Daniel Müller)

---

<b>5. Vorbemerkungen Finanzteil</b>	<b>24</b>
<b>6. Aufgabenstellung</b>	<b>24</b>
6.1 Vorgaben der Projektsteuerung	24
6.2 Vorberechnung des Projekts	24
6.3 Änderungen im Verlaufe des Projekts	25
6.4 Geplante Anpassungen nach Ablauf des Pilotprojekts	25

---

<b>7.</b>	<b>Kostenaufstellung</b>	<b>25</b>
<hr/>		
7.1	Vorprojekt / Projektierungsphase	25
7.2	Kostenfaktoren	26
7.3	Welche Verschiebungen ergeben sich von der TS zur GTS?	27
<b>8.</b>	<b>Ergebnisse</b>	<b>28</b>
<hr/>		
8.1	Erträge Betreuung	28
8.2	Weitere Erträge	29
8.3	Aufwand Personal	29
8.4	Weiterer Aufwand	30
<b>9.</b>	<b>Fazit (Finanzielles)</b>	<b>30</b>
<hr/>		

# EVALUATION GTS KÖNIZ

---

## 1. Aufgabenstellung

Seit dem Schuljahr 2020/2021 betreibt die Gemeinde Köniz im Schulhaus «Zündhölzli» in Wabern eine Ganztageschule (GTS) als Pilotprojekt mit zwei Basisstufenklassen und einer 3./4. Mehrjahrgangsklasse. Das Pilotprojekt entspricht dem Ziel 9.1 in der Bildungsstrategie der Schulkommission Köniz: «Die Gemeinde Köniz bietet ein Ganztageschul-Angebot an.»

Für eine Weiterführung der GTS Wabern und für eine Ausweitung des GTS-Konzepts auf andere Standorte in der Gemeinde ist eine Änderung des Bildungsreglements (Entscheidkompetenz Parlament) notwendig. Als Grundlage für diese Entscheidung braucht es nun – wie in der Bildungsstrategie vorgesehen – eine Evaluation der bisherigen Erfahrungen im Pilotprojekt. Eine externe Evaluation soll eine faktenbasierte Diskussion über eine Überführung des Pilotprojekts in den Regelbetrieb ermöglichen.

### 1.1 Vorgaben aus dem Konzept zum Pilotprojekt

Das Konzept zum Pilotprojekt GTS Wabern (30.4.2019) spricht von einer «begleitenden» Evaluation, die eine Analyse des Betriebskonzepts und seiner Umsetzung sowie von Nutzungsdaten enthalten soll. Als zweites Element einer Evaluation sind Kontaktgespräche mit Funktionsträgern vorgesehen und drittens Befragungen der Schülerinnen und Schüler, der Lehr- und Betreuungspersonen, sowie der Eltern. Das Konzept sieht zudem ein Qualitätsmanagement (QM) und ein Controlling vor, das eine Qualitätssicherung und -entwicklung enthält und in der Verantwortung der Ganztageschulleitung liegt und nicht Teil der Evaluation ist.

Im Konzept zum Pilotprojekt wurden Merkmale der GTS und Qualitätsvorgaben aufgestellt, die durch die Evaluation zu überprüfen sind. Ein spezielles Augenmerk soll auf die Zusammenarbeit zwischen den Institutionen am Schulstandort Wabern Dorf sowie die Führungsstruktur gelegt werden. Die ebenso vorgesehene Beurteilung der Kosten und Ressourcen soll durch die Fachstelle Bildung vorgenommen und als Ergänzung des Evaluationsberichts verfasst werden.

### 1.2 Vorgaben aus dem Betriebskonzept

Das Betriebskonzept der GTS Wabern (vom 24.6.2020) sieht vorgängig zur externen Evaluation eine interne Überprüfung des Betriebskonzepts in vier Schritten vor. Die «umfangreichere» Evaluation im Herbst 2021 soll sich gemäss Betriebskonzept zu vier Bereichen äussern: Betriebliche Organisation, pädagogische Qualität des Unterrichts, Freizeit und Ressourcen.

### 1.3 Vorgaben der Projektsteuerung

Die Projektsteuerung hat am 3.3.2021 folgende Ziele für die externe Evaluation vorgegeben:

- Finanzielle Aspekte abbilden (Mehrkosten für die Gemeinde aufgrund GTS)

- Verschiebungen (SuS) von der TS zur GTS herausfiltern
- Pädagogischen Mehrwert verdeutlichen
- Abgrenzung bzw. Einbettung GTS ins gesamte Könizer Schulsystem

Die Evaluation soll zudem nicht nur ein politischer Prozess sein, sondern auch ein Prozess der Schulentwicklung. Das heisst, die Meinung und der Einbezug der Lehrpersonen, der Betreuungspersonen und der Schulleitungen ist zentral. Dies gilt als Erfolgsbedingung von Schulentwicklungsprojekten, weil jedes Schulmodell immer nur so gut ist, wie es vor Ort umgesetzt wird. Für eine gute Schulqualität braucht es ein motiviertes Kollegium. Aus den Befragungen und aus der Analyse sollen deshalb auch Empfehlungen für die Weiterentwicklung der GTS Wabern abgeleitet werden.

Die GTS läuft zum Zeitpunkt der Evaluation erst ein Schuljahr lang und dieses stand zusätzlich noch unter dem Zeichen der Covid-19-Pandemie. Die evaluierten Erfahrungen beziehen sich also auf einen sehr kurzen und ungewöhnlichen Zeitraum. Trotzdem soll die Evaluation für den Gemeinderat und das Parlament als Entscheidungsgrundlage dienen.

Das GTS-Modell ist im Kanton Bern und auch in der Gemeinde Köniz noch sehr neu. Viele Menschen haben noch keine konkreten Vorstellungen, wie der Schulalltag in der GTS abläuft. Die Projektsteuerung nimmt deshalb in Aussicht, vor der Parlamentsdebatte eine Informationsveranstaltung z. B. in Form eines Tags der offenen Tür durchzuführen.

## 1.4 Übergeordnete Fragestellungen und Themenbereiche der Evaluation

### Entscheidgrundlage für Gemeinderat und Parlament der Gemeinde Köniz

- Welche Gründe sprechen für eine Überführung der GTS aus der Pilotprojektphase in den Regelbetrieb und welche dagegen?
- Welche reglementarischen und organisatorischen Schritte sind nötig für eine allfällige Überführung der GTS in den Regelbetrieb?
- Wie kann das GTS-Konzept allenfalls auf weitere Ortsteile übertragen werden (Eckpunkte)?

### Was ist der pädagogische Mehrwert der GTS?

- Verbesserung der Bildungs- und Betreuungsqualität (strategisches Ziel aus dem Konzept Pilotprojekt)
- Vereinfachung der Organisation von Unterricht und Betreuung im Lebensraum Schule (strategisches Ziel aus dem Konzept Pilotprojekt)
- Wie ist die GTS in den Schulstandort Dorf/Wabern und ins gesamte Könizer Schulsystem eingebettet bzw. davon abgegrenzt?

### Was ist der gesellschaftlich-soziale Mehrwert der GTS?

- Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (strategisches Ziel aus dem Konzept Pilotprojekt)
- Verbesserung der Bildungsgerechtigkeit in der Volksschule (strategisches Ziel aus dem Konzept Pilotprojekt)

### Konkrete Auswirkungen des Pilotprojekts GTS Wabern

- Welche Verschiebungen ergeben sich von der TS zur GTS?
- Welche Mehrkosten verursacht die GTS zu Lasten der Gemeinde Köniz?
- Welche Optionen zur Weiterentwicklung der GTS Wabern bestehen?

## 2. Methodik der Evaluation

### 2.1 Projektorganisation

Die Abteilung BSS der Gemeinde Köniz ist Auftraggeberin der Evaluation. Die Gruppe «Projektsteuerung» überwacht den Prozess. Sie genehmigte das Evaluationskonzept.

Markus Heinzer führte die Evaluation als externer Dienstleister gemäss dem von der Projektsteuerung genehmigten Konzept durch und verfasste den vorliegenden Schlussbericht.

Die technische Implementierung und die statistische Auswertung schriftlicher Befragungen wurde durch die Fachstelle Bildung mit dem Tool IQES ausgeführt.

Die bestehende Projektbegleitgruppe wurde laufend über den Prozess informiert. Sie konnte kreative Inputs einbringen. Da die meisten Mitglieder dieser Gruppe auch bei der Projektsteuerung involviert sind, wurde auf separate Sitzungen mit der Projektbegleitgruppe verzichtet.

### 2.2 Operationalisierung der Themenbereiche/Fragestellungen

#### Entscheidgrundlage für Gemeinderat und Parlament der Gemeinde Köniz

**Welche Gründe sprechen für eine Überführung der GTS aus der Pilotprojektphase in den Regelbetrieb und welche dagegen?**

Dies ist die übergeordnete Fragestellung der Evaluation. Aus den Erkenntnissen der Befragungen, Interviews und Analysen werden Argumente für und gegen die Überführung der GTS in den Regelbetrieb abgeleitet und im Fazit der Evaluation dargestellt.

**Welche reglementarischen und organisatorischen Schritte sind nötig für eine allfällige Überführung der GTS in den Regelbetrieb?**

Um die GTS als ständiges Schulangebot der Gemeinde Köniz zu definieren, braucht es eine Änderung des Bildungsreglements.

Für die Überführung der GTS Wabern in den Regelbetrieb sind praktisch keine organisatorischen Änderungen nötig. Dies ergab sich aus den Interviews mit der GTS-Leitung und dem Lehr- und Betreuungspersonal.

**Wie kann das GTS-Konzept allenfalls auf weitere Ortsteile übertragen werden (Eckpunkte)?**

Aus den Aussagen in den Interviews der GTS-Schulleitung und des Lehr- und Betreuungspersonals können die Eckpunkte einer Übertragbarkeit des GTS-Konzepts auf weitere Ortsteile abgeleitet werden. Diese sind im Evaluationsbericht im Abschnitt 3.8 aufgeführt.

#### Was ist der pädagogische Mehrwert der GTS?

##### Verbesserung der Bildungs- und Betreuungsqualität

Die Verbesserung der Bildungs- und Betreuungsqualität ist im Konzept zum Pilotprojekt als strategisches Ziel aufgelistet. Um empirisch eine Veränderung festzustellen, müsste eine Bestimmung der Bildungs- und Betreuungsqualität zum Zeitpunkt vor der Einführung der GTS und zusätzlich zu einem späteren Zeitpunkt (z. B. nach Abschluss des ersten Schuljahrs) vorgenommen werden. Die vorliegende Evaluation verzichtet darauf, weil die bisherige Entwicklungsdauer der GTS dafür zu kurz und die Qualitätsentwicklung deshalb noch nicht ab-

geschlossen ist. Zudem stünde der nötige Aufwand in keinem guten Verhältnis zum Erkenntnispotenzial. Stattdessen konnten die GTS-Schulleitung und das Lehr- und Betreuungspersonal in den Interviews diesbezügliche Beobachtungen und Wahrnehmungen deponieren.

### **Vereinfachung der Organisation von Unterricht und Betreuung im Lebensraum Schule**

Die Vereinfachung der Organisation von Unterricht und Betreuung im Lebensraum Schule ist im Konzept zum Pilotprojekt als strategisches Ziel aufgelistet. Um zu sehen, ob dieses Ziel erreicht wurde oder nicht, müsste man die Organisationsstrukturen der GTS in Vergleich zu jenen einer «herkömmlichen» Schule setzen. Aus den Gesprächen und der Dokumentenanalyse wurde jedoch klar, dass diese Organisationsstrukturen sich sehr ähneln. Die GTS wird heute von den gleichen Personen geleitet, die auch die Schule und die Tagesschule in Wabern leiten. Diese Organisationsstrukturen bewähren sich offenbar weitgehend und können als Muster auch für andere, neue GTS-Projekte in der Gemeinde Köniz dienen. Ein weitergehender Vergleich wäre allzu aufwändig und dessen Aussagekraft fragwürdig. Vor allem auch deshalb, weil nicht definiert ist, was eine «herkömmliche» Schulorganisation ist und diese von Standort zu Standort auch unterschiedlich sein können.

### **Wie ist die GTS in den Schulstandort Dorf/Wabern und ins gesamte Könizer Schulsystem eingebettet bzw. davon abgegrenzt?**

Diese Frage wird aufgrund der Interviews mit der GTS-Schulleitung und dem Lehr-/Betreuungspersonal im Evaluationsbericht beantwortet.

### **Was ist der gesellschaftlich-soziale Mehrwert der GTS?**

#### **Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Auch bei diesem strategischen Ziel aus dem Pilotprojekt-Konzept geht es um eine mittel- bis langfristige Veränderung, die durch die GTS bewirkt werden soll. Nach knapp einem Jahr Laufzeit kann die Zielerreichung höchstens ansatzweise aufgezeigt werden. Trotzdem kann erwartet werden, dass auch noch so kurzer Zeit der eine oder andere Elternteil sich dank der GTS anders ausrichten konnte. In der schriftlichen Befragung konnten die Eltern in einer Frage mit offener Antwortmöglichkeit die wahrgenommenen Veränderungen in Beruf und Familie beschreiben.

Interessant ist hier auch die Frage, aus welchen Gründen Eltern die GTS gewählt haben. Ist es die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sind es unter anderem auch Kostenüberlegungen (die mit dem voraussichtlichen Wegfall der kantonalen Anschubfinanzierung steigen werden) oder doch eher pädagogische Gründe? Dazu füllten die Eltern in der schriftlichen Befragung eine Frage mit Mehrfachantwort aus.

#### **Verbesserung der Bildungsgerechtigkeit in der Volksschule**

Die Verbesserung der Bildungsgerechtigkeit in der Volksschule ist ein weiteres der hoch gesteckten strategischen Ziele im Konzept zum Pilotprojekt. Eine Definition von Bildungsgerechtigkeit, eine Operationalisierung und anschliessende Messung schienen aber in einer eher knapp angelegten pragmatischen Evaluation nicht sinnvoll.

### **Konkrete Auswirkungen des Pilotprojekts GTS Wabern**

#### **Welche Verschiebungen ergeben sich von der TS zur GTS?**

Die Fachstelle Bildung stellt die Verschiebungen, die aufgrund der Einführung der GTS im vorhandenen TS-System entstanden, in einer Beilage zum Evaluationsbericht dar. Wichtig

ist hier die Frage, ob die nötigen Zahlen für die Bereitstellung von TS-Angeboten an den bisherigen Standorten trotzdem erreicht wurden. Oder ob die GTS das Zustandekommen anderer TS-Angebote gefährdet.

#### **Welche Mehrkosten verursacht die GTS zu Lasten der Gemeinde Köniz?**

Die Kostenfrage ist für den Entscheid zur Weiterführung der GTS in Köniz sehr grundlegend. Die Zahlen und eine schriftliche Einschätzung dazu werden von der Fachstelle Bildung als Ergänzung zum Evaluationsbericht beigetragen. Eine Vollkostenrechnung ist hingegen nicht machbar. Wichtig ist vor allem, die Mehrkosten gegenüber der «herkömmlichen» Schule/Tagesschule-Kombination aufzuzeigen.

Die Darstellung der Kosten legt ein spezielles Augenmerk auf folgende Fragen:

- Welche Kosten entstehen durch den höheren Anteil an pädagogisch ausgebildetem Betreuungspersonal (gegenüber TS)?
- Wie gross ist der Raumbedarf der GTS gegenüber der herkömmlichen Schule/Tagesschule?
- Welche Auswirkungen hat der voraussichtliche Wegfall der Anschubfinanzierung des Bundes?

#### **Welche Optionen zur Weiterentwicklung der GTS Wabern bestehen?**

Aus den Befragungen und aus der Dokumenten-Analyse sollen neben den Grundlagen für den politischen Prozess auch Empfehlungen resultieren, die für die weitere Entwicklung der GTS verwendbar sind. Die Optimierungsvorschläge und Entwicklungsoptionen sind im Evaluationsbericht in den Abschnitten 3.6 und 3.7 dargestellt.

### **2.3 Dokumentenanalyse**

Die Dokumentenanalyse erfolgte nicht systematisch-kategorisierend sondern nur bezogen auf die konkreten Fragestellungen und im Hinblick auf die Interviews. Analysiert wurden folgende Dokumente:

- Konzept Pilotprojekt GTS Wabern
- Betriebskonzept GTS Wabern und vorhandene Ansätze zur Weiterentwicklung der SL und TSL
- Bildungsreglement Gemeinde Köniz
- Weitere Dokumente der GTS (z.B. Einsatzpläne, Tagesablauf der Kinder)

### **2.4 Schriftliche Befragung**

In einer sehr einfachen und kurzen Befragung konnten sich die Eltern mit Schülerinnen und Schülern in der GTS zu ihren Hintergrundüberlegungen äussern und Hinweise zur Weiterentwicklung der GTS deponieren. Gemäss heutiger Forschungspraxis sollten Online-Umfragen kürzer gehalten werden als physisch abgegebene Fragebogen. Die Aufmerksamkeit am Bildschirm ist weniger hoch, und das Ausfüllen sollte nicht länger als 15 Minuten dauern. Zudem füllten die Schülerinnen und Schüler der 3./4. Klasse der GTS Wabern im Unterricht einen kindgerechten Fragebogen zu ihrer Einschätzung der GTS aus. Diese beiden schriftlichen Befragungen ermöglichen einen Einblick in die Perspektive der «Nutzer/innen» der GTS Köniz. Eine statistische Repräsentativität ist aber mit dieser kleinen Fallzahl nicht möglich.

## 2.5 Interviews

In den mündlichen Befragungen bzw. Interviews durch den externen Dienstleister, die sich nach einem Interviewleitfaden richteten, konnten die Mitarbeitenden der GTS Wabern ihre Perspektive einbringen. Die GTS-Leitung wurde gemeinsam und die drei Klassenteams (je 2 Lehrerinnen und 2 Betreuerinnen) in separaten Gruppeninterviews befragt.

## 3. Ergebnisse

### 3.1 Verlauf des Pilotprojekts

Die Umsetzung des Konzepts im Pilotprojekt ist grundsätzlich auf Kurs. Einige Vorhaben konnten bereits früher als geplant umgesetzt werden. So hat das Team bereits eine elektronische Schülerdokumentation entwickelt, die die Übergabe der Kinder von Lehr- zu Betreuungspersonal und dann zu den Eltern massiv erleichtert. Damit wird ein Anspruch des GTS-Teams erfüllt – nämlich den Eltern am Abend eine umfassende Rückmeldung geben zu können –, der im bestehenden System Schule/Tagesschule gar nicht denkbar wäre. Diese Schülerdokumentation könnte allenfalls auch in anderen Schule/Tagesschule-Systemen und in anderen Gemeinden verwendet werden.

Weiter vereinheitlichte das GTS-Team in einem umfangreichen Prozess im ganzen Haus die Belohnungs- und Bestrafungspraxis. Dieser Prozess zeigt sehr gut auf, wie gezielt das GTS-Team Wabern vorgeht und wie gut es zusammenarbeitet.

Gegenüber dem Konzept besteht beim Thema «auserschulische Lernorte» noch Nachholbedarf. Das Team ist zwar motiviert, sich in Unterricht und Betreuung noch stärker ausserhalb des «Zündhölzli» zu orientieren. Dieses Vorhaben wurde aber unter anderem durch die Covid-19-Pandemie stark erschwert.

### 3.2 Erkenntnisse aus dem Pilotprojekt

#### Nachfrage nach GTS-Plätzen

Die Nachfrage nach GTS-Plätzen war im ersten und im zweiten Schuljahr des Pilotprojekts ungefähr gleich gross wie das Angebot. Auf 53 angenommene Anmeldungen mussten im ersten Schuljahr 7 Anmeldungen abgelehnt werden. Im zweiten Schuljahr mussten auf total 64 GTS-SuS 7 abgelehnt werden. Ob das Nachfragevolumen in den folgenden Jahren z. B. aufgrund der grösseren Bekanntheit der GTS wachsen wird, ist schwer abzuschätzen.

Nach einem Jahr Pilotprojekt GTS Wabern zeigte sich, dass sich in der GTS im Vergleich zum bestehenden System Schule/Tagesschule ein leicht veränderter Mix von Schulkindern bildet. In der GTS sind weniger unauffällige und überproportional viele Schulkinder mit hohem Betreuungsbedarf und besonderen Bedürfnissen. Gerade für solche Kinder ist die GTS ein grosser Vorteil, weil sie viel Struktur und ein stabiles Beziehungsnetz bietet. Sehr viele Kinder stammen (naturgemäss) aus Familien, in denen beide Elternteile grosse Arbeitspensens ausserhalb des Haushalts absolvieren. Gemäss Aussagen in den Interviews ist dies für das Personal grundsätzlich verarbeitbar, solange nicht übergrosse Klassen geführt werden.

Die Elternschaft der GTS-Schulkinder ist sehr heterogen. Ein Teil ist äusserst engagiert und kümmert sich stark um ihr Kind und um dessen Fortkommen in der GTS. Von einem anderen Teil der Eltern hört man im Team hingegen nur sehr wenig. Gemeinsam ist den meisten Eltern, dass sie beruflich so absorbiert sind, dass sie nur wenig Freiräume für Anlässe, Mitmach-Gelegenheiten und Präsenz vor Ort haben. Anfängliche Versuche der GTS, die Eltern

stärker einzubeziehen, liefen vor diesem Hintergrund teilweise ins Leere. Heute finden Anlässe mit Eltern nur noch an Abenden statt. Gerade für solche Erkenntnisse war das Pilotprojekt sehr hilfreich.

### **Kosten für die Eltern**

Als «Anschubfinanzierung» zur Ermutigung für die Eltern erlässt die Gemeinde Köniz ihnen in den Pilotprojekt-Jahren die Kosten für die Mittagsbetreuung an den gebundenen Tagen Montag, Dienstag und Donnerstag (nicht die Kosten für das Mittagessen). Es handelt sich um durchschnittlich CHF 10 pro Kind und Stunde. Im Pilotprojekt wird den Eltern auch die Betreuung der Kindergarten-Kinder an demjenigen Nachmittag nicht in Rechnung gestellt, an dem sie keinen Unterricht haben. Die Gemeinde bezahlt diese Kosten selbst und kann sie auch nicht über den Lastenausgleich abrechnen. Den Eltern wurde jedoch seit Beginn des Pilotprojekts klar kommuniziert, dass diese Kosten nur in den zwei Pilotprojekt-Jahren erlassen und anschliessend normal wie in der Tagesschule verrechnet werden.

### **Soziale Umgangsformen**

In der GTS Wabern sind die SuS, die LPs, die Betreuungspersonen und die Schulleitung alle miteinander per Du. Den Eltern wird das Du nicht aktiv angeboten. Aber in der Infobroschüre lesen die Eltern, dass das Du gerne angenommen wird, wenn die sie es anbieten. Das Team schätzt die vertrauensvollen Beziehungen, die dadurch entstanden sind. In den Befragungen äusserten sich auch einige Kinder und Eltern explizit positiv dazu.

Das Duzen ist hier als sozialpädagogische Entscheidung zu verstehen, die bereits in der Vorbereitungsphase getroffen wurde. In der Tagesschule Wabern sind die Betreuungspersonen seit langer Zeit mit den Kindern und Eltern per Du. Die Tagesschule versteht sich als Betreuungsangebot, das den Freizeitbereich abdeckt und den Lebensraum Schule für die Kinder erweitert. Deshalb hatte sich das Team damals zum Duzen entschieden. Da einige Betreuungspersonen aus der Tagesschule in die GTS wechselten, brachten sie dieses Thema bereits vor dem Start des Pilotprojekts in der Vorbereitungsphase auf.

Das GTS-Team hat den Konsens, dass die GTS ein gemeinsamer Lern-, Lehr- und Lebensraum ist. Im Team ist die Haltung fest verankert, dass die persönlichen Beziehungen ein wichtiger Gelingensfaktor beim Zusammenleben und Lernen sind, und dass die natürliche Autorität nicht vom Duzen beeinflusst wird. Der Entscheid wurde offenbar nie hinterfragt oder bereut.

## **3.3 Gründe für die Wahl der GTS**

In der schriftlichen Online-Befragung konnten die Eltern mehrere Gründe angeben, warum sie für ihr Kind die GTS gewählt haben. 33 (92%) Befragte gaben die «Vereinbarkeit von Familie und Beruf» an. An zweiter Stelle rangieren «pädagogische Überlegungen» mit 21 Angaben (58%). «Andere Gründe» und «Kostenüberlegungen» stehen an dritter und vierter Stelle.

Diese Verteilung deckt sich mit den Grundüberlegungen, warum die GTS überhaupt eingerichtet wurde und mit dem strategischen Ziel der Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Aus den offenen Antworten auf die zweite Frage nach den Veränderungen in Beruf und Familie, die mit der GTS in Zusammenhang stehen, werden Begründungen dazu ersichtlich: Mehrere Elternteile nannten die viel einfachere Organisation der Kinderbetreuung und eine stressfreiere Familienzeit (Bringen/Abholen der Kinder an nur einem Ort). Bei einigen Familien eröffnete die Schulung/Betreuung in der GTS die Möglichkeit zur Erhöhung des Arbeitspensums der Eltern. Ein Elternteil gab explizit an, dass er die GTS als logische Folgestruktur nach der Kita ansehe.

Was die Eltern unter «pädagogische Gründe» verstehen, kann aus einigen Antworten in den nachfolgenden Antworten auf offene Fragen herausgelesen werden: Bereicherung des Alltags der Kinder, wichtige Ergänzung zum Familienleben, Konstanz und Einheit (gleicher Schul- und Betreuungsort, gleicher SuS-/Personenkreis), Schule und Betreuung aus einer Hand, weniger Stress für Eltern und Kinder (Kinder sind ausgeglichener, fröhlicher, zufriedener), sanfter Einstieg aus der Kita in den Schulalltag.

Kostenüberlegungen könnten bei einigen Eltern deshalb eine Rolle spielen, weil sie im Pilotprojekt nur die ungebundenen Zeiten am Morgen (Montag-Freitag) und am Mittag (Mittwoch, Freitag), sowie die Zeiten ab 16 Uhr (bis 18 Uhr) bezahlen müssen, nicht aber die Mittagsbetreuung. Bei einer Überführung der GTS in den Regelbetrieb ist vorgesehen, dass sämtliche Betreuungsmodulare kostenpflichtig werden, da u. a. auch die Subventionierung/Anstossfinanzierung des Bundes wegfallen wird.

### **3.4 Zufriedenheit der Anspruchsgruppen**

#### **Schülerinnen und Schüler**

In der schriftlichen Befragung der Schulkinder in der 3./4. Klasse der GTS mittels einem kindgerechten Fragebogen zeigte sich eine grosse Zufriedenheit der Kinder: 8 Kinder haben das strahlende Smiley angekreuzt, 12 Kinder das lächelnde. Nur 1 Kind hat das indifferente Smiley in der Mitte markiert. Keine Kinder haben Smileys unterhalb der Mitte markiert. Hinweise zu den Gründen konnten die Kinder in offenen Antwortfelder angeben. Diese werden weiter unten bei den Vor- und Nachteilen für die Schulkinder aufgeführt.

#### **Eltern**

Die Antworten aus der schriftlichen Befragung zeigen eine sehr grosse Zufriedenheit der Eltern mit der GTS. Vielfach wird explizit der Wunsch nach einer Weiterführung angebracht. Einige Eltern wünschen sich einen Ausbau der GTS und eine Übertragung des Konzepts auf andere Ortsteile oder gar eine Ausdehnung der GTS-Logik auf alle SuS. Eine solche wird allerdings vom Kanton Bern explizit nicht erlaubt.

#### **Lehr- und Betreuungspersonal**

Im GTS-Team herrschen ein ausserordentlich guter Teamgeist und eine gute Stimmung. Dies wurde in den Interview-Gesprächen sehr gut spürbar. Die Lehrerinnen und Betreuerinnen und auch das GTS-Leitungsteam sind alle sehr motiviert. Sie wollen explizit in einer GTS arbeiten. Sie erwähnten auch immer wieder, dass sie die GTS als Zukunft der Schule ansehen und der Meinung sind, so müsse die Schule sein und in diese Richtung müsse die Schule sich entwickeln. Diese ausserordentlich starke Motivation und Identifikation mit der GTS-Idee könnte auch für die weitere Verbreitung des Konzepts ein Schlüsselfaktor sein, denn sie hilft dem Personal, auch über schwierige Momente und organisatorische Schwierigkeiten hinwegzukommen.

Wie in den Interviews mehrfach erwähnt wurde, spüren die Teammitglieder sehr gut, dass auch die Eltern die GTS aktiv gewählt haben. So ergibt sich eine Kombination der «Willigen», die für alle Seiten speziell motivierend ist und sich zum bestehenden System Schule/Tagesschule unterscheidet.

Das Team ist charakterisiert von einem grossen Vertrauen der Lehr- und Betreuungspersonen in die Leitung und umgekehrt. Die Leitung entlastet die Lehr- und Betreuungspersonen fast vollständig vom Kontakt und den administrativen Arbeiten mit der Verwaltung und der Politik. Es herrscht gegenseitige Wertschätzung, Offenheit und grosses Verständnis. Statt

Hierarchie wird Teamgeist gelebt. Man fühlt sich gegenseitig ernst genommen. Alle scheinen gute Teamplayer zu sein. Mut und Innovationsgeist werden grossgeschrieben.

Weil das Team überschaubar und sehr gut integriert ist, scheint auch die Äusserung von Kritik gut möglich zu sein, ohne dass sie als unangebracht angesehen wird. Die gegenseitige Toleranz ist gross, man kennt sich sehr gut. Dieser ausserordentlich hohe Integrationsgrad in einem Team wird wohl nur möglich, weil es konstant gleichbleibt und in der Grösse überschaubar ist.

### 3.5 Vor- und Nachteile für die Anspruchsgruppen

#### Schulkinder

##### Vorteile

In der Befragung der Eltern und der Kinder der 3./4. Klasse wurden folgende Vorteile erwähnt:

- Die Kinder kriegen genügend Schlaf, weil die Schule erst um 8.20 Uhr beginnt.<sup>1</sup>
- Für die Kinder sind wenige Orts- und Raumwechsel nötig. Sie bemerken deshalb viel weniger den Unterschied zwischen Schule und Betreuung und wechseln nahtlos zwischen den Settings.
- Die Kinder werden weniger stigmatisiert, weil alle GTS-Kinder viel Betreuung beziehen.
- Die Kinder sind ausgeglichener, weil der Alltag insgesamt ruhiger abläuft. Die vielen Wechsel in die Tagesschule lösten früher deutlich mehr Stress aus.
- Speziell die Kinder erwähnten, dass sie die Kleinheit und Überschaubarkeit der GTS Wabern schätzen.
- Von einigen Kindern wurde erwähnt, dass sie es toll finden, die Lehrerinnen und Betreuerinnen duzen zu dürfen.
- Die «Oase» und der Kreativraum wird bei einigen Kindern explizit als positiv erwähnt.
- Viele Kinder lieben die Lernausflüge.
- Offenbar gibt es unter den Kindern weniger Streit. Diese wurde in einer Antwort von 1 Kind genannt.

Lehrerinnen und Betreuerinnen erwähnten in den Interviews folgende Vorteile für die Schulkinder:

- Die Kinder sind ruhiger, weil sie sich in einer stärker strukturierten Umgebung bewegen können.
- Die Kinder haben am Abend noch Energie, wirken weniger «abgelöscht».
- Der Wechsel zwischen Unterricht und Betreuung ist weniger explizit als bei der Schule/Tagesschule. Die Kinder überlegen gar nicht, ob sie jetzt noch Lust haben, an einen anderen Ort in die TS zu gehen. Dazu gibt es offenbar im herkömmlichen System öfter Diskussionen und Reibungsflächen.
- Die Kinder können von einem reichhaltigen Angebot in der Betreuung profitieren. Weil die Gruppe und die Räumlichkeiten konstant bleiben, ist hier mehr möglich als in der herkömmlichen Tagesschule.
- Gemeinsame Betreuungsangebote für alle Kinder der GTS ermöglichen klassenübergreifend vertiefte Beziehungen untereinander.

---

<sup>1</sup> Von einigen wenigen Kindern wurde das Wegfallen von frühen Lektionen als negativ beurteilt. Hier handelt es sich aber möglicherweise um eine Fehlangebe aufgrund des Fragebogens.

- Der Unterricht und die Betreuungszeit können inhaltlich besser verknüpft und auch organisatorisch besser aufeinander abgestimmt werden. Einmal konnten gar Kinder im Unterricht einen Workshop für die Betreuungszeit vorbereiten und dann selber durchführen.
- Die Kinder haben 1 Ort, um ihre Sachen zu deponieren. Das gibt ihnen Orientierung und erleichtert ihre «Logistik». Im bestehenden System Schule/Tagesschule müssen Kinder dagegen bis zu vier Sets von Finken und Turnkleidern an verschiedenen Orten deponiert halten.
- Die Kinder fühlen sich im Haus sicher, weil sie alle Erwachsenen kennen. Sie bewegen sich sehr selbständig im Haus. Es herrscht eine familiäre Atmosphäre.

### Nachteile / Herausforderungen

Nur in den Interviews mit Lehr- und Betreuungspersonen wurden auch Herausforderungen für die Kinder benannt:

- Die Kinder können sich z. B. bei Konflikten nicht so einfach auf neue Personen orientieren. Man kann sich weniger aus dem Weg gehen. Das kann zum Vorteil werden, weil Konflikte und Differenzen angegangen werden müssen. Die Kinder verschleppen Konflikte damit weniger.
- Die Kinder kommen selten zur Ruhe. Dafür wäre zwar extra ein Ruhe-Zimmer vorhanden («Oase»). Aber da im Haus immer etwas läuft, haben die Kinder das Gefühl, etwas zu verpassen und nehmen sich die Ruhe nicht, die sie bräuchten. Weil sie so oft gar nicht merken, dass sie Ruhe brauchen, sind einige Kinder am Abend sehr müde. Dies gilt aber wohl ebenso im herkömmlichen System Schule/Tagesschule.

## Eltern

### Vorteile

In der schriftlichen Befragung erwähnten die Eltern folgende Vorteile:

- Die Eltern haben für Unterricht und Betreuung nur 1 Kontakt.
- Sie können ihren Tagesablauf besser organisieren und können ohne Sorge arbeiten.
- Die viel einfachere Organisation der Kinderbetreuung führt zu mehr Ruhe im Alltag.
- Eltern können insgesamt mit höherem Pensum arbeiten.
- Die Eltern müssen kein Znüni einpacken.
- Sie bringen und holen das Kind jeden Tag am gleichen Ort. Dies ist speziell auch ein Vorteil, wenn pro Familie mehrere Kinder in der GTS sind.

Die Lehr- und Betreuungspersonen erwähnten in den Interviews weitere Vorteile für die Eltern:

- Bei Standortgesprächen ist immer eine Lehr- und Betreuungsperson dabei. Dies ist im herkömmlichen System Schule/Tagesschule gar nicht möglich. Die Eltern erhalten so einen viel umfassenderen Eindruck und ein Gefühl für das Kind und dafür, was es in der GTS macht.
- Offenbar schätzen es auch einige Eltern explizit, dass man per Du ist.

### Lehr- und Betreuungspersonal

Die nachfolgend aufgelisteten Vor- und Nachteile wurden alle in den Interviews mit den Lehr- und Betreuungspersonen sowie mit der GTS-Leitung erwähnt.

## Vorteile

- Offenbar sind der Beziehungsaufbau und die Gespräche mit den Eltern einfacher, weil die Ansprechpersonen konstant bleiben.
- Die Eltern sind grundsätzlich kooperativer, da sie das Modell selber gewählt haben.
- Im Haus ist immer jemand da, den man rufen kann.
- Es ist ganz einfach möglich, spontan ein Kind in eine andere Klasse zu schicken.
- Durch die Konstanz und Überschaubarkeit ergibt sich ein dynamisches und kommunikatives Team. Die Zusammenarbeit ist trotzdem sehr abwechslungsreich, weil in verschiedenen Gruppenformaten gearbeitet wird.
- Weil die Lehrpersonen auch Betreuungsaufgaben übernehmen, lernen sie die Kinder ganz anders und viel persönlicher kennen. Sie werden damit echte Bezugspersonen für die Kinder. Eine persönlichere Beziehung kann entstehen. Die nötigen Informationen sind alle im Haus vorhanden.
- Wenn die Kinder in die 3./4. Klasse kommen, kennen die Lehrpersonen sie bereits gut. Der gemeinsame Start fällt leichter.
- Trotz des nötigen hohen Engagements scheint die Burnout-Gefahr klein zu sein. Im Team kennt man sich, schaut aufeinander und gönnt einander auch Pausen.
- Die Lehrpersonen nehmen nie Arbeit nach Hause. Alle haben einen Nachmittag frei und verbringen die restliche Vorbereitungszeit vor Ort.
- Für die Betreuungspersonen sind bessere Pensen möglich als in der TS. Es ergeben sich weniger lange unbezahlte Pausen.

## Nachteile / Herausforderungen

- In der GTS (nicht nur während der Projektphase) muss mehr Entwicklungsarbeit geleistet werden als in der bestehenden Schule.
- Vom Personal wird eine sehr hohe Flexibilität erwartet. Die Dynamik im Team ist sehr gross. Es passiert sehr viel im Team (Kommunikation usw.). Das muss man mögen.
- Im Tagesablauf ergeben sich bis heute wenig Pausen. Alle helfen sowieso mit, auch wenn sie Pause hätten. So werden die Tage teilweise sehr lange.

## 3.6 Optimierungsvorschläge GTS Wabern

### Hausaufgaben / Einblick ins Lernen

Hausaufgaben im Sinne von zuhause zu erledigenden Aufträgen eignen sich für das GTS-Setting nicht. Die Kinder gehen vielfach erst um 18.00 Uhr nach Hause. An den Abenden noch schulische Aufgaben zu erledigen, ist für viele Kinder und Familien nicht machbar und auch pädagogisch nicht sinnvoll. Für die GTS muss umgedacht werden: Allfällige Hausaufgaben müssen während der Betreuungszeit erledigt werden können. Da der Betreuungsschlüssel keine individuelle Aufgabenhilfe für jedes Kind möglich macht, ist auch gleich klar, dass es sich nur um Aufgaben handeln darf, die das Kind alleine ausführen kann.

Dieses Thema wurde von einigen Eltern explizit in der Befragung erwähnt und zudem in den Interviews thematisiert. Auch im herkömmlichen System der Volksschule ohne Ganztagsbetreuung zeigt sich bei Diskussionen über Hausaufgaben immer wieder, dass früher die Hausaufgaben eine Möglichkeit waren, wie die Eltern einen Einblick ins Lernen und den Lernstand der Kinder erhalten konnten. Da in der GTS Hausaufgaben für zuhause nicht sinnvoll sind, und die Eltern ihre Kinder sowieso relativ wenig sehen, wäre es wichtig, den Einblick der Eltern ins Lernen auf andere Weise zu ermöglichen. Hier ist sicher noch einige Denk- und Konzeptarbeit nötig.

Im Bereich Hausaufgaben ist es wichtig, dass die GTS Wabern sich auch mit dem Kollegium der umgebenden Schulen abstimmt. Auch wenn es wohl für die GTS eine separate Regelung braucht.

### **Pausen**

In der GTS ist es normal, dass Lehrpersonen auch Betreuungsaufgaben übernehmen (z. B. während des Mittagessens). In dieser Kombination von Unterricht und Betreuung besteht die Gefahr, dass Lehrpersonen mit zu grossen Tagespensen arbeiten und selten verdiente Pausen einlegen können. Das Team hat bis heute keinen Weg gefunden, um allen Beteiligten regelmässige Pausen zu ermöglichen. Alle helfen sowieso mit, auch wenn sie Pause hätten. So werden die Tage sehr lange. Dies kann die Gesundheit des Personals gefährden. Einerseits müsste dieses Problem organisatorisch angegangen werden (z. B. gemeinsame Ruhezeiten in Form einer Siesta für alle), andererseits ist es ein Thema für die Teambildung (Stichworte: soziale Erwünschtheit, immer verfügbar sein).

### **Gemeinsames Essen**

Von Elternseite wurde in der Befragung in Einzelfällen gesünderes Essen gewünscht (konkret: weniger frittierte Convenience-Produkte und Fastfood). Kinder vermerkten hingegen das feine Essen positiv. 1 Kind wünschte sich ein Dessert nach dem Mittagessen. 1 Kind möchte lieber ein eigenes Znüni von zuhause mitnehmen dürfen.<sup>2</sup>

Kinder könnten vermehrt auch in die Zubereitung und Vorbereitung des Essens eingebunden werden. Dies erwähnten auch Lehr- und Betreuungspersonen. Heute werden die Kinder nur bedient. Und gleichzeitig müssen Lehr- und Betreuungspersonen auch selber essen. Insgesamt ist der Ablauf rund um das Mittagessen noch optimierbar. In einem Interview wurde von einem «Mittagspulk» gesprochen. Allerdings braucht es auch hier einen realistischen Vergleichsmaßstab, denn auch in der herkömmlichen Tagesschule sind die Mittagszeiten meistens ziemlich turbulent.

### **Erweiterung des Angebots**

Sowohl in der Elternbefragung wie auch in den Interviews wurde die verstärkte Integration optionaler Freizeitaktivitäten in die Betreuungszeiten der GTS (Musikschule, Turnverein, Naturschutzaktivitäten) gewünscht. Es gibt allerdings auch Eltern, die die Organisation der Freizeitaktivitäten ihrer Kinder gerne in der eigenen Hand behalten möchten. Teilweise wurde ein freiwilliges (kostenpflichtiges) Zusatzangebot an Kursen gewünscht. Einige Eltern möchten ihre Kinder auch während der Ferien in der GTS betreuen lassen. Einige Eltern wünschen sich mehr Flexibilität bei den gebundenen Zeiten.

### **Lokalität / Räumlichkeiten / Umfeld / Team**

Von Elternseite und auch aus dem Team wurde mehrmals eine Erweiterung der für die GTS nutzbaren Grünfläche angedacht (beispielsweise in Richtung des Friedhofs).

Von Kindern wurde der Ortswechsel ins Dorfschulhaus für Turnen und Musik als eher negativ genannt.

Von Kindern und Personal wurde moniert, dass es im «Zündhölzli» manchmal zu warm ist.

Ein Kind wünscht sich explizit Männer im Team (heute hat es keine).

---

<sup>2</sup> Hier ist allerdings unsicher, ob es ein Missverständnis aufgrund der Fragebogenkonstruktion ist.

## Organisatorisches

Gemäss Aussage der GTS-Leitung wie auch des Lehr- und Betreuungspersonals gestaltet sich die Budgetierung und die Abrechnung der Betriebskosten äusserst aufwändig. Dies gilt aber wohl auch für das System Schule/Tagesschule. Dass beide Welten (Unterricht und Betreuung) unterschiedlich finanziert werden, erschwert das Ganze. In der GTS Wabern legen die Klassen ihr Geld in einen gemeinsamen Topf, woraus Unterrichtsmaterial bezahlt wird. Grössere Ausgaben werden im Gesamtteam besprochen und entschieden. Damit ergibt sich eine grössere Flexibilität und ein Gefühl, dass insgesamt mehr Geld vorhanden ist. Für beide Systeme würde es sich allenfalls lohnen, alternative Abrechnungsformen zu prüfen. In der Stadt Bern verfügen die Schulen beispielsweise über eine Art Globalbudget, das via Kompensationen zwischen Budgetkonten funktioniert.

Einige Lehr- und Betreuungspersonen wünschten sich einen einheitlicheren Auftritt der GTS gegen aussen. Insbesondere könnten auch in der Elternkommunikation einheitliche Texte, Textbausteine und Vorlagen verwendet werden. Dies würde unter anderem die Arbeit der Klassenteams erleichtern.

Die Arbeitszeiterfassung wurde in mehreren Interviews thematisiert. Offenbar wird von den Lehrpersonen einerseits das verwendete Tool und andererseits der Sinn der Rapportierung in Frage gestellt. Dies wird speziell in Kombination mit der Überzeitregelung (Überzeit kann nicht kompensiert werden) fragwürdig.

### 3.7 Entwicklungsthemen GTS Wabern

Die GTS Wabern ist gut auf Kurs. Und wie bei jeder Schule gibt es auch hier Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln. Die nachfolgende beschriebenen Entwicklungsthemen stammen aus den Interviews und sind nicht als Pendenzen zu verstehen, sondern als Liste möglicher Entwicklungsthemen für die Zukunft.

#### Die GTS gegenüber der Schule/Tagesschule im Standort Dorf

Die GTS spielt in der Könizer Schullandschaft eine spezielle Rolle. Sie bringt teilweise schon nur durch ihre neuartige Struktur, in der Unterricht und Betreuung zusammengedacht werden, Diskussionsthemen auf, die auch die Volksschulen/Tagesschulen betreffen. Sie hat damit eine Art Katalysatorfunktion und zeigt Dinge auf, die sonst noch nicht bewusst oder in der Diskussion waren. Diese Vorreiterfunktion könnte noch produktiver genutzt werden. Heute ist diese Funktion zwar bereits zu erkennen, sie wirkt aber eher unterbewusst und ungerichtet.

Die GTS repräsentiert im System das Neue. Das Personal des herkömmlichen Systems reagiert darauf teilweise mit Fragen nach der Gerechtigkeit und mit Neid («Warum haben die das und wir nicht?»). Wahrscheinlich basieren diese Überlegungen teilweise auf Unwissen und Unkenntnis. Die beiden Systeme und Kollegien könnten noch besser integriert werden. Das Ziel müsste eine bewusste Verschiedenheit innerhalb des Gemeinsamen sein.

#### Die GTS gegenüber der Gesellschaft

Die geplante Vernetzung und Kooperation mit Vereinen aus der Zivilgesellschaft in Köniz/Wabern konnte teilweise pandemiebedingt nicht wie geplant angegangen werden. Einige Eltern von Kindern in der GTS wünschen sich hier mehr Engagement und Vernetzung. Andere sehen das mehr als ihre eigene Rolle als Eltern und möchten diese Dinge selber in der Hand haben. Hier müsste einmal geklärt werden, wie weit die Rolle der GTS gehen soll und kann. Und auch in dieser Frage sollte die GTS allenfalls nicht als Einzelsystem handeln, sondern diese Vernetzung zusammen mit der Schule/Tagesschule angehen.

## Unterricht und Betreuung zusammendenken

Das GTS-Modell macht Dinge möglich, die im herkömmlichen System Schule/Tagesschule gar nicht denkbar waren. Darunter fällt auch die Idee, dass Unterricht und Betreuung stärker als Einheit gedacht werden, wie es im Konzept der GTS Wabern vorgesehen ist. Unbestritten ist, dass Themen aus dem Unterricht in der Betreuungszeit aufgenommen werden können und umgekehrt. Dazu passiert in der GTS Wabern auch schon einiges. Eine noch inigere Verschmelzung wurde noch nicht angegangen. Wie weit eine solche Verschmelzung überhaupt sinnvoll ist, müsste grundsätzlich diskutiert werden. Denn für einige Kinder kann die getrennte Struktur auch eine Hilfe sein. In einem Interview wurde dazu gesagt: «Im Eulenzimmer werden wir schlau, draussen dürfen wir herumrennen.»

Dass beim Wechsel zwischen Unterricht und Betreuungszeit auch die Verantwortlichkeiten und die Personen wechseln, erschwert eine Verschmelzung zusätzlich. Ein stärkeres Zusammengehen der beiden Welten könnte erleichtert werden, wenn vermehrt im Unterricht auch Betreuungspersonen eingesetzt werden und umgekehrt. Dazu müsste aber die vom kantonalen System her gegebene Trennung zwischen den Berufsgruppen aufgehoben werden. In der GTS Wabern würden mehrere Betreuerinnen gerne auch unterrichten. Die Gesamtverantwortung könnte weiterhin die Lehrperson tragen. Allenfalls könnten damit auch in der 3./4. Klasse häufiger zwei Personen in der Klasse sein wie in der Basisstufe. Umgekehrt lernen die Lehrpersonen in der Betreuung schon heute «on the job», wozu sie ursprünglich nicht ausgebildet wurden. Damit würde sich auch ein deutlich grösserer Spielraum ergeben bei Stellvertretungsfällen. Die GTS richtet hier den Scheinwerfer auf eine strukturelle Vorgabe, die auf das herkömmliche System Schule/Tagesschule angepasst ist und dort auch nicht hinterfragt wird.

Offenbar gibt es unter den Lehrerinnen auch Bestrebungen, die Unterrichtsstile zu vereinheitlichen. Hier sind sich aber nicht alle einig, ob und wie weit es überhaupt eine Vereinheitlichung braucht und wieviel Diversität und Unterschiede auch zugelassen werden und fruchtbar sein können. Eine Klärung würde hier vielleicht ermöglichen, unnötige Ansprüche an sich selber und ans Team zu minimieren.

## Rollen, Aufgaben und Hierarchie in der Co-GTSL

Die Verteilung der Rollen, Verantwortungen, Aufgaben und Hierarchie im GTS-Leitungsteam (SL/TSL) ist noch in Entwicklung und sollte allenfalls in mittlerer Zukunft konsolidiert werden. Heute arbeiten die beiden Personen wie Co-GTSL zusammen, obwohl der SL gemäss Konzept der TSL offiziell vorgesetzt und auch gegenüber aussen verantwortlich ist.

## Pensen und Löhne des Personals

Beim Lehr- und Betreuungspersonal zeigen sich innerhalb der GTS auch die unterschiedlichen Anstellungsbedingungen. Die Löhne der in Köniz angestellten Betreuungspersonen (sowohl GTS wie auch TS) bewegen sich gemäss einer Auswertung der Fachstelle Bildung im Rahmen vergleichbarer Gemeinden in der Umgebung. Eine Lohnerhöhung wurde vor einiger Zeit abgelehnt. Sowohl Lehrpersonen wie auch Betreuungspersonen sind alle Angestellte der Gemeinde. Die LPs werden aber für ihre Betreuungsstunden via die Lohneinstufung des Kantons bezahlt (Betreuung: Gehaltsklasse 6 / Unterricht: Gehaltsklasse 7). Damit verdienen sie auch in der Betreuung deutlich mehr als die Sozialpädagoginnen, obwohl sie nicht direkt dafür ausgebildet sind, und obwohl die Sozialpädagoginnen in der Betreuung auch die Leitungsverantwortung innehaben. Umgekehrt werden an den Nachmittagen in der Basisstufe die Betreuungspersonen als eine Art Klassenhilfe zur Betreuung der Kindergarten-Halbklasse eingesetzt. Die Lehrperson hat dabei weiterhin die Verantwortung, die Betreuerin ist Klassenhilfe. Dieses System bewährt sich sehr. Aber in beiden Fällen ist das Prinzip «gleicher Lohn für gleiche Arbeit» in Frage gestellt.

Diese Problematik wird in der GTS offensichtlich, während sie im herkömmlichen System Schule/Tagesschule weniger auffiel. Die Lohnhöhe wird normalerweise auch nur in Teams mit grosser Vertrautheit thematisiert. Dies ist in der GTS Wabern der Fall. Hingegen kommt es im System Schule/Tagesschule wohl seltener vor, dass die Lehrpersonen (die z. B. eine Mittagsbetreuung übernehmen) sich mit den Tagesschulmitarbeiterinnen über die exakte Lohnhöhe austauschen.

Im Gegensatz zur herkömmlichen Tagesschule beschäftigt die Gemeinde Köniz in der GTS nur Betreuerinnen mit pädagogischer Ausbildung. Gemäss Aussagen von Involvierten werden dadurch die Schnittstellen verbessert und auch das Problem der Tagespensen der LPs (siehe Abschnitt 3.6 «Pausen») verkleinert.

### **3.8 Gelingensbedingungen für weitere GTS-Projekte**

#### **Schulraum**

Für eine GTS braucht es einen passenden Schulraum. Das «Zündhölzli»-Schulhaus ist für die GTS Wabern ein Idealfall. Alle Klassen und alle Betreuungsräume finden unter einem Dach Platz. Dies erleichtert viel und bringt zusätzliche Ruhe und eine familiäre Atmosphäre ins System. Für die Kinder ist es einfach, sich zu orientieren. Die ideal passende Lokalität wurde in den Interviews immer wieder hervorgehoben.

Bei der Einrichtung eines Hauses in der Grösse des «Zündhölzli» für eine GTS kann auf Teeküchen in jedem Basisstufen-Klassenzimmer verzichtet werden. Eine zentrale richtige Küche, die dann auch für den Unterricht verwendet werden kann, wäre hilfreicher.

#### **Grösse der GTS**

Die meisten Ganztageschul-Projekte in der Region Bern weisen eine ähnliche Grösse auf. Die GTS Wabern gehört mit ihren 3 Klassen aktuell zum Mittelfeld. Wenn eine GTS deutlich grösser wird, fällt nach und nach die familiäre Atmosphäre weg und die Beziehungsdichte nimmt ab. Dies könnte für den Zusammenhalt in einer GTS (sowohl Personal wie auch Schulkinder) nachteilig sein.

#### **Personal / Team**

Ein integriertes Team ist für eine GTS zentral, denn die Kinder testen zu Beginn bei allen Personen nochmals die Grenzen aus. Dem kann nur durch sehr gute Absprachen und Loyalität im Team begegnet werden.

Für das Gelingen einer GTS ist es wichtig, dass das gesamte Personal hinter der Idee steht. Bei der GTS Wabern wirkte diesbezüglich erleichternd, dass die GTS-Klassen neu eröffnet wurden. So konnte auch das Team von Grund auf neu zusammengestellt werden. Keine Lehrpersonen oder Betreuungspersonen mussten umgeteilt bzw. «verknurrt» werden. Die Lehr- und Betreuungspersonen müssen sich auf etwas Neues einlassen können und sehr flexibel sein. Alle müssen ausgesprochene Team-Player sein, denn Zusammenarbeit ist in der GTS viel stärker als in der Schule/Tagesschule der Normalfall.

#### **Verhältnis Neu-Alt**

Von Anfang an verdient bei einem neuen GTS-Projekt das Verhältnis des Neuen mit dem Bestehenden viel Aufmerksamkeit. Das neue Kollegium sollte möglichst ins bestehende integriert und damit verzahnt werden. Die gegenseitige Kommunikation und das Wissen der Aussenstehenden übers Projekt sind sehr wichtig. Auch wenn die GTS und das herkömmliche System teilweise an ganz anderen Stellen gefordert sind.

## Projektarbeit entschädigen

Die Projektarbeit sollte wertgeschätzt und auch entschädigt werden. Die Projektarbeit beim Aufbau der GTS Wabern wurde mit Sitzungsgeldern symbolisch entschädigt. Für kommende Projekte lohnt es sich allenfalls, Modelle in anderen GTS-Gemeinden heranzuziehen, um die Entschädigung für die Projektarbeit zu justieren. In der Stadt Bern wird die Projektarbeit beispielsweise durch 20 zusätzliche Schulleitungs-Stellenprozente unterstützt (kann über mehrere Jahre verteilt werden).

## Planung der Abläufe und Prozesse in der GTS

Bei der Planung des GTS-Alltags sollte den Übergängen im Tagesprogramm spezielle Beachtung geschenkt werden. In der GTS Wabern wird beispielsweise jeder Quartalsabschluss gemeinsam gefeiert. Jedes Kind präsentiert etwas von seinen Arbeiten.

## 4. Fazit

**Die Evaluation des Pilotprojekts Ganztageschule Wabern zeigt, dass die Schule gut auf Kurs ist und einen deutlichen pädagogischen und gesellschaftlichen Mehrwert bietet. Die Zufriedenheit aller Anspruchsgruppen und Beteiligten ist ausserordentlich hoch. Das Team ist äusserst motiviert, der Teamgeist und die Identifikation mit der GTS ist enorm. Die Vorteile überwiegen bei allen Anspruchsgruppen die Nachteile und Herausforderungen um ein Vielfaches.**

**Eine Überführung in den Regelbetrieb und allenfalls eine Ausweitung des Konzepts auf weitere Standorte – sofern sie dazu bereit sind und eine Nachfrage besteht – ist klar angezeigt.**

Im Folgenden werden die vorgegebenen Fragestellungen aus Konzept/Betriebskonzept sowie aus der Projektsteuerung beantwortet.

### Zusammenarbeit zwischen den Institutionen am Schulstandort Dorf

Durch ihre neuartige Struktur bringt die GTS neue Diskussionspunkte auf, die bisher nicht im Vordergrund standen, aber auch die Schule/Tagesschule betreffen. So unter anderem die Gehaltsunterschiede und Aufgaben der Lehrpersonen im Vergleich zu den Betreuungspersonen. Diese Katalysator-/Vorreiterfunktion wurde teilweise erst im Lauf des Pilotprojekts bewusst. Sie könnte in Zukunft noch produktiver genutzt werden. Speziell auch im Hinblick auf neue GTS-Projekt in anderen Ortsteilen müsste dieser Spezialfunktion und der Integration von neuem und bestehendem Kollegium ein spezielles Augenmerk geschenkt werden. Die gegenseitige Kommunikation und das Wissen der Aussenstehenden über das Projekt sind sehr wichtig.

### Führungsstruktur

Im ursprünglichen Konzept war eine einzige Person als GTS-Leitung vorgesehen. Im Pilotprojekt hat sich gezeigt, dass das Leitungsteam aus SL und TSL in einer Art Co-GTSL-Struktur sehr gut funktioniert. Gegen aussen zeichnet der SL verantwortlich. Diese Struktur kann ohne Probleme vorerst weitergeführt werden. In näherer Zukunft sollte sie aber noch genauer geklärt und mit dem Konzept abgeglichen werden (oder umgekehrt).

## **Pädagogischer Mehrwert der GTS**

Auf eine Analyse der pädagogischen Qualität des Unterrichts – wie im Betriebskonzept für eine Evaluation vorgesehen – wurde verzichtet. Die Aufsicht über die Qualität des Unterrichts ist wie bei der herkömmlichen Schule eine Aufgabe der SL und nicht einfach standardisierbar und messbar. Stattdessen konnten die SL und das Lehr-/Betreuungspersonal in den Befragungen Beobachtungen und Wahrnehmungen zur Bildungs- und Betreuungsqualität deponieren. Es zeigt sich ein sehr grosser pädagogischer Mehrwert (siehe auch Vor- und Nachteile für Kinder und Eltern im Abschnitt 3.5).

Die Konstanz der Bezugspersonen ist gerade für Kinder mit erhöhtem Betreuungsbedarf sehr wichtig und in der GTS ideal garantiert. Die Kinder kennen das Personal schnell und bewegen sich im ganzen Haus rasch sehr selbständig. Im Haus herrscht eine familiäre Atmosphäre, die sowohl für das pädagogische wie auch für das soziale Lernen eine ideale Voraussetzung ist. Im Hinblick auf neue GTS-Projekte in anderen Ortsteilen ist deshalb auch auf die Einhaltung der passenden Grössenordnung zu achten.

Wie die Konstanz der Bezugspersonen ist die Einheitlichkeit in diesem Bereich ein zentrales Merkmal von Bildungs- und Betreuungsqualität. Die Verzahnung von Unterricht und Betreuung (teilweise durchgehende Themen und nahtlose Übergänge) erhöht die pädagogische Qualität markant. Sie ist nur in einem GTS-Setting überhaupt möglich. In der GTS Wabern wird dies bereits umgesetzt und aktuell auch noch weiterentwickelt. Aus den Gesprächen wird ersichtlich, wie eine starke Koordination zwischen Lehr- und Betreuungspersonal zu einer einheitlichen Handhabung von Regeln und pädagogischer Praktiken führt.

Von Eltern wurden weitere explizite Vorteile im pädagogischen Bereich genannt: Bereicherung des Alltags der Kinder, wichtige Ergänzung zum Familienleben, Konstanz und Einheit (gleicher Schul- und Betreuungsort, gleicher SuS-/Personenkreis), Schule und Betreuung aus einer Hand, weniger Stress für Eltern und Kinder, ausgeglichene Kinder, sanfter Einstieg aus der Kita in den Schulalltag.

Die Organisationsstrukturen der GTS ähneln sehr stark denjenigen des herkömmlichen Systems Schule/Tagesschule. Die GTS Wabern wird ja auch von SL und TSL des Standorts Dorf geleitet. Die Organisationsstrukturen bewähren sich offenbar weitgehend und können als Muster auch für andere, neue Ganztageschulen in der Gemeinde Köniz dienen. Bei der Penserverteilung ist die Problematik der grossen Tagespensen bei Lehrerinnen und die Pausenproblematik anzugehen.

## **Was ist der gesellschaftlich-soziale Mehrwert der GTS?**

Die GTS leistet wie im Konzept vorgesehen einen Beitrag zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dies wurde in der Elternbefragung klar bestätigt. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wurde auch mit Abstand als häufigster Grund für die Wahl des GTS-Angebots angegeben.

## **Optimierungsvorschläge**

Aus den Befragungen und Interviews zeigten sich einige Bereiche, in denen rasche Optimierungen nötig und machbar sind. Diese werden im Abschnitt 3.6 ausführlich erklärt und hier nur im Überblick zusammengefasst:

Weil sich Hausaufgaben im herkömmlichen Sinne nicht eignen, muss für das GTS-Setting eine eigene Praxis und Regelung der Hausaufgaben bzw. der Möglichkeiten für die Eltern, Einblick in den Lernprozess ihrer Kinder zu bekommen, konzipiert werden. Diesbezüglich lohnt sich sicher eine Abstimmung mit den anderen Schulen in der Gemeinde, aber allenfalls auch ein Blick in andere Gemeinden und ein Austausch mit andern GTS, da in den letzten Jahren die Hausaufgabenpraxis vielerorts diskutiert und modernisiert wurde.

Offenbar besteht bei der Organisation der Mittagessen noch Verbesserungsbedarf. Ein Einbezug der Kinder in alltägliche Arbeiten sollte auch als pädagogische Massnahme diskutiert werden. Auch das ist ein Bereich, in dem die GTS gegenüber dem herkömmlichen Tagesschulsystem Vorteile hat und diese auch nutzen sollte.

Im Schulhaus «Zündhölzli» scheint die Wärmeregulierung noch nicht optimal zu sein. Zudem sollte über die Erweiterung von für die GTS nutzbaren Grünflächen nachgedacht werden.

Die Pausenpraxis von Personal und SuS sollten rasch als Gesundheitsthema angegangen werden. Einerseits braucht es eine organisatorische Lösung (z. B. gemeinsame Ruhezeiten in Form einer Siesta für alle), andererseits eine Thematisierung in der Teambildung (Stichworte: soziale Erwünschtheit, immer verfügbar sein).

Die als Problem erwähnte aufwändige Budgetierung und Abrechnung ist wohl nicht ein GTS-spezifisches Problem und wohl auch nur in Teilbereichen wirklich lösbar. Für beide Systeme würde es sich allenfalls lohnen, alternative Abrechnungsformen zu prüfen.

### **Weiterentwicklung der GTS Wabern**

Das GTS-Wabern-Team hat seit der Konzeptphase und im Pilotprojekt grosse Entwicklungsschritte gemacht. Hier sind die koordinierte Schüler-Dokumentation zu nennen und die einheitliche Belohnungs-/Bestrafungspraxis. Für die weitere Schulentwicklung in den folgenden Jahren bieten sich diverse Themen an (siehe auch Themenliste im Abschnitt 3.7). So unter anderem die verstärkte Integration der LP-Kollegien der GTS und im Standort Dorf und die klarere Definition und bewusstere Nutzbarmachung der Katalysator- bzw. Vorreiterfunktion der GTS, oder die bereits geplante Vernetzung und Kooperation mit Vereinen aus der Zivilgesellschaft. Weiter könnte die Integration und Verschmelzung bzw. die noch bessere Verzahnung von Unterricht und Betreuung thematisiert werden. Alle diese Entwicklungsthemen betreffen jedoch nicht akute Problematiken und können insofern mit genügend Zeit und Gelassenheit angegangen werden.

### **Überführung der GTS in den Regelbetrieb**

Für eine Überführung in den Regelbetrieb sind auf organisatorischer Ebene keine speziellen Schritte notwendig. Nur die gesetzliche Grundlage im Bildungsreglement der Gemeinde Köniz muss angepasst werden, da sich dort der Begriff Ganztageschule auf ein anderes Modell bezieht.

Die Evaluation des Pilotprojekts Ganztageschule Wabern zeigt, dass die Schule gut auf Kurs ist und einen pädagogischen und gesellschaftlichen Mehrwert bietet. Einer Überführung in den Regelbetrieb steht nichts im Weg.

### **Übertragung des GTS-Konzepts auf weitere Ortsteile**

Nach den äusserst positiven Erfahrungen aus dem Pilotprojekt GTS Wabern sollte die Gemeinde Köniz das GTS-Konzept allenfalls auf weitere Ortsteile ausdehnen. Gemäss den Erkenntnissen aus dem Abschnitt 3.8 sollte für die Übertragung auf andere Standorte folgende Punkte berücksichtigt werden:

Geeignete Räumlichkeiten sind für eine GTS absolut zentral. Zudem sollte die Grösse einer GTS 3-4 Klassen nicht übersteigen, damit eine familiäre Atmosphäre überhaupt möglich ist.

Der Erfolgsfaktor schlechthin ist hochmotiviertes Personal. Lehr- und Betreuungspersonen müssen zu relativ grosser Entwicklungsarbeit bereit und flexibel sein. Die Bereitschaft zur und Freude an der Zusammenarbeit zeichnet gute Teams aus, die so eng zusammenarbeiten.

Von Anfang an sollte dem Verhältnis des Neuen mit dem Bestehenden viel Aufmerksamkeit geschenkt werden. Das neue Kollegium sollte möglichst ins bestehende integriert werden. Information und Kommunikation in beide Richtungen ist zentral.

Die Projekt- und Entwicklungsarbeit aller beteiligten Personen sollte wertgeschätzt und auch entsprechend entschädigt werden.

26.11.2021, Markus Heinzer

# EVALUATION GTS KÖNIZ

## 5. Vorbemerkungen Finanzteil

Der vorliegende Finanzteil zeigt hauptsächlich die Kosten des 1. Betriebsjahr der Ganztageschule (GTS) auf. Das 2. Jahr kann aus offensichtlichen Gründen noch nicht dargestellt werden, da die Schlussabrechnung erst im Spätherbst 2022 (nach Abrechnung des Schuljahres 2021/22 mit den anderen Kostenträgern) erstellt werden kann.

Da die GTS eine Verbindung von obligatorischem Unterricht und schulexterner Betreuung darstellt, ist die Berechnung der effektiven Kosten nicht einfach. Der gebundene Unterrichtsteil (obligatorischer Unterricht) wird hier nicht berücksichtigt. Die Kosten für die Lehrergehälter, das Verbrauchs- und Unterrichtsmaterial sind demzufolge nicht enthalten. Ebenfalls nicht enthalten sind gewisse Erträge oder Aufwände, die bei allen Angeboten – sei es GTS oder Tagesschule – identisch sind und nicht mehr Transparenz oder ein klareres Ergebnis liefern würden (z.B. Sachmittel im Betreuungsbereich).

## 6. Aufgabenstellung

Wie bereits im Schlussbericht erwähnt, sollen neben der Analyse des Betriebskonzepts und seiner Umsetzung auch die Kosten- und Ressourcenfragen behandelt werden. Beides soll nachher der Politik die Entscheidungsmöglichkeit zu einer allfälligen Überführung des Pilotprojekts zu einem «Normalangebot» und einer möglichen Ausweitung des GTS-Konzepts auf andere Standorte innerhalb der Gemeinde geben und zu der damit verbundenen Anpassung des Bildungsreglements führen.

### 6.1 Vorgaben der Projektsteuerung

Die Projektsteuerung hat am 3.3.2021 folgende Ziele für die externe Evaluation vorgegeben:

- Finanzielle Aspekte abbilden (Mehrkosten für die Gemeinde aufgrund GTS)
- Verschiebungen (SuS) von der TS zur GTS herausfiltern
- Pädagogischen Mehrwert verdeutlichen (s. Schlussbericht)
- Abgrenzung bzw. Einbettung GTS ins gesamte Könizer Schulsystem (s. Schlussbericht)

### 6.2 Vorberechnung des Projekts

Bei der Eingabe des Pilotprojekts Ganztageschule Wabern ist man von den folgenden Voraussetzungen ausgegangen:

### SuS-Zahl GTS / SuS-Zahl Tagesschulangebot

Im Vorfeld des Pilotprojekts ging man für den Start von einer Anmeldezahl von 53 Schülerinnen und Schüler (SuS) für die 3 Klassen aus. Diese Zahl wurde beim Start des Projekts genau erreicht. Unterdessen ist die Zahl auf das 2. Jahr hin auf 64 SuS gestiegen. Der genaue Vergleich ist unter Pt. 7.3 (Verschiebungen von der TS zur GTS?) enthalten.

## 6.3 Änderungen im Verlaufe des Projekts

Im Laufe der letzten Vorprojektphase wurde festgelegt, dass die gebundenen Zeiten ausserhalb des oblig. Unterrichts während der Pilotphase von der Gemeinde übernommen werden. Das betrifft die drei Mittagsmodule von Montag, Dienstag und Donnerstag (jeweils 11.50 – 13.30 Uhr). Dies trifft aber ebenfalls auf 2 gebundene Module am Montagnachmittag (13.30 – 16.00 Uhr), und jeweils 1 gebundenes Modul am Dienstag- und Donnerstagnachmittag (15.05 – 16.00 Uhr) zu.

Das Frühbetreuungsmodul (07.00 – 08.15 Uhr) und die Mittagsmodule von Mittwoch und Freitag blieben als zusätzliche buchbare Zeiten ungebunden und kostenpflichtig.

## 6.4 Geplante Anpassungen nach Ablauf des Pilotprojekts

Sollte das Pilotprojekt in den Normalbetrieb überführt werden, werden sämtliche gebundenen Betreuungszeiten gemäss den geltenden Vorgaben (einkommensabhängige ASIV-Tarife) in Rechnung gestellt. Die Eltern wurden darauf bereits mehrfach hingewiesen, dass die teilweise Kostenbefreiung nur für die Pilotphase gültig ist. Dies wird zudem für das Anmeldeprozedere für das kommende Schuljahr 2022/23 auch so nochmals schriftlich kommuniziert werden.

# 7. Kostenaufstellung

## 7.1 Vorprojekt / Projektierungsphase

Zur Entwicklung des Umsetzungskonzepts wurden die Leitung und die Mitglieder der schulinternen Projektgruppe Wabern für ihren zeitlichen Aufwand zwischen 1. Februar 2019 und 31. Juli 2020 mit Sitzungsgeldern entschädigt. Für die Leitung der schulinternen Projektgruppe – SL und neue TSL – wurde während der 18-monatigen Umsetzungsplanung mit einem zeitlichen Aufwand von rund 280 Stunden gerechnet.

### Aufwand

• Konzepterarbeitung durch Projektleitung (extern)	CHF	30'000
• Leitung schulinterne Projektgruppe Umsetzungskonzept (18 Monate)	CHF	15'000
• Sitzungsgeld für Mitglieder Projektsteuerungs- und begleitgruppe sowie die schulinterne Projektgruppe (18 Monate)	CHF	6'000
Aufwand Vorprojekt / Projektierungsphase total	CHF	51'000

### Ertrag Vorprojekt / Projektierungsphase

In der Planungsphase wurde mit einem Beitrag des Bundes (Starthilfe für realisierungsreife «Vorhaben des Förderprogramms für Nachhaltige Entwicklung» des Bundesamtes ARE gerechnet (CHF 20'000). Leider haben sich die Hoffnungen aufgrund der sehr restriktiven Kriterien und der zahlenmässig beschränkten Unterstützungsprojekte zerschlagen.

Der Kanton (Bildungs- und Kulturdirektion) unterstützt GTS-Projekte ab der Planungsphase während total 5 Jahren mit jeweils 1 Entlastungslektion pro Woche (Leitung schulinterne Projektgruppe). Diese Lektion wird hier der Kostentransparenz halber mit einem Betrag von rund CHF 5'500 / Jahr abgebildet.

• 1 Entlastungslektion pro Pilotschule (Leiter schulinterne Projektgruppe)	CHF	5'500
Ertrag Vorprojekt / Projektierungsphase total	CHF	5'500
Kosten Vorprojekt / Projektierungsphase	CHF	45'500

Die Kosten des Vorprojekts werden hier nur aus dem folgenden Grund dargestellt: Wie im Bericht erwähnt, muss auch bei einer allfälligen Übertragung des Pilotprojekts daran gedacht werden, die nötigen finanziellen Mittel für die zu leistende Arbeit der Betroffenen bereit zu stellen. Wie das dann auch abgegolten wird – die Entschädigung müsste sich im Minimum im Rahmen eines Kostendachs von x-Sitzungsstunden bewegen. Eine Konzepterarbeitung mit einer externen Projektleitung hingegen dürfte sich jedoch in den meisten Fällen erübrigen bzw. sich auf ein geringes Mass beschränken, da man sich auf die in Wabern gemachten Erfahrungen und erarbeiteten Papiere abstützen kann und hauptsächlich nur noch auf die Besonderheiten der jeweiligen Schule achten muss.

## 7.2 Kostenfaktoren

### Äussere Einflüsse

Der Start des Pilotprojekts im Sommer 2020 fiel unmittelbar in die Zeit nach der «Lockdown-Phase» des Schuljahres 2019/20. Obwohl die Anmeldungen für die GTS bereits vor der Corona-Zeit erfolgt waren, spürte man die Auswirkungen auch beim GTS-Betrieb. Die Anmeldungen für die ungebundenen, freiwilligen Betreuungsstunden entsprachen nicht unbedingt den Erwartungen. Als Grund kann hier ins Feld geführt werden, dass sich Eltern während des Lockdowns bereits anderweitig organisiert hatten.

### Personal – Lehrpersonen (LP) und übriges Betreuungspersonal

Der Berufsauftrag der LP wird erweitert. Die Kinder werden auch ausserhalb der Unterrichtszeit betreut. Die Anstellungsmodalitäten in Beschäftigungsgraden sollen denjenigen des aktuellen Tagesschulpersonals entsprechen, d.h. dass LP nach Beschäftigungsgrad (% BG) und nicht nach Wochenlektionen gemäss LAV angestellt werden. Eine 100% Beschäftigung verlangt nicht, dass LP 28 Lektionen pro Woche unterrichten. Die GTS-Leitung kann die LP mit anderen Aufgaben beauftragen. Die Anteile für Unterricht (inkl. Vor- und Nachbereitung), Mitarbeit und Zusammenarbeit, Betreuung und Weiterbildung können von LP zu LP variieren. Der Auftrag des übrigen Betreuungspersonals wurde mit dem Assistieren im Unterricht erweitert.

In diesem Zusammenhang hat der Gemeinderat im Juni 2020 total 225 Stellenprozente für Betreuerinnen mit pädagogischem Hintergrund und 36 Stellenprozente für Hilfspersonal, befristet für die 2-jährige Pilotphase, gesprochen. Die lohnmassige Einreihung entspricht dem Tagesschulpersonal mit pädagogischer bzw. nicht-pädagogischer Ausbildung.

### Räumlichkeiten

Das «Zündhölzli» war für das Pilotprojekt sicherlich ein Glücksfall. Es ermöglicht Lernen und Betreuung unter einem Dach. Genügend Raum für SuS, Lehrpersonen und Mitarbeiterinnen

ist einer der Gelingensfaktoren für ein solches Projekt. Raum für den gemeinsamen Unterricht. Raum, der für gemeinsame Aktivitäten oder auch für das gemeinsame Essen zur Verfügung steht. Raum, in den sich die SuS auch für ruhige Momente zurückziehen können – und nicht zu vergessen: Raum im Aussenbereich.

Das alles wurde mit dem Bauprojekt beim Dorfschulhaus geschaffen. Dass solche Voraussetzungen nicht überall anzutreffen sind oder in naher Zukunft geschaffen werden können, leuchtet aufgrund der finanziellen Lage der Gemeinde sicherlich ein. Allerdings muss auch gesagt werden, dass die Gemeinde bei aktuellen Bauvorhaben oder gerade realisierten Um- oder Neubauten immer dem Aspekt der modularen Nutzung der Schulräume Rechnung getragen hat oder auch Rechnung trägt.

Mit der vielfältigen Nutzung der Räume durch die GTS kann auch der zeitweilige Vorwurf in Bezug auf leerstehenden Schulraum wirksam entkräftet werden. Die Räume werden vom gleichen Personenkreis zwischen 07.00 – 18.00 rundum genutzt.

### **7.3 Welche Verschiebungen ergeben sich von der TS zur GTS?**

Im Vorfeld des Pilotprojekts stand die Frage im Raum, ob sich die Eröffnung der GTS auch auf die Anmeldezahlen der TS auswirken würde – und, ob die GTS allenfalls sogar die herkömmlichen TS-Angebote gefährden könnte.

Bereits zu diesem Zeitpunkt war aber klar, dass die für die GTS angemeldeten Schülerinnen und Schüler (SuS) nicht am herkömmlichen TS-Angebot teilnehmen würden.

Als Fragen tauchten auf:

- Wird dieser Rückgang bei der TS durch die höheren SuS-Zahlen und dem jedoch stets hohen Interesse an Betreuungsplätzen evtl. wieder wettgemacht?
- Wirken sich der Lockdown und die während dieser Zeit von den Eltern alternativ gesuchten (und z.T. gefundenen) Betreuungsmöglichkeiten ausserhalb des Schulsystems ebenfalls auf die Anmeldezahlen aus?

Vor dem Start der Pilotphase ging man von einer Anmeldezahl von 53 SuS für die 3 Klassen der GTS aus. Exakt diese Zahl wurde beim Start des Projekts auch erreicht.

In Bezug auf die Anmeldezahlen beim normalen Tagesschulangebot traf die Annahme, dass die Anmeldezahlen der GTS sich voll auf das TS-Angebot auswirken, ebenfalls zu. Zum Schulstart waren dort rund 50 SuS weniger angemeldet. Im Laufe des Schuljahres erhöhte sich die Anmeldezahl bei der TS jedoch praktisch wieder auf den Wert des Vorjahres. Dies war teilweise bedingt durch Neuzuziehende, andererseits aber auch durch andere familiäre und/oder auch berufliche Veränderungen bei den Erziehungsberechtigten oder auch ganz einfach Stundenplanänderungen.

Auf den Start des 2. Pilotjahres hin konnte bei beiden Angeboten ein Anstieg festgestellt werden. Im aktuellen Jahr ist mit 333 angemeldeten SuS im normalen TS-Angebot sogar ein neuer Höchststand erreicht worden. Ebenfalls ist die Zahl der am Pilotprojekt teilnehmenden SuS auf das 2. Jahr hin auf 64 gestiegen. Von einer Konkurrenzierung kann also keine Rede sein.

Da sich der Pilot auf 3 Klassen beschränkt, kann gesagt werden, dass die Kapazität der 3 GTS-Klassen mit 64 SuS ausgeschöpft ist und ein weiterer Zuwachs an angemeldeten SuS sich dann hauptsächlich beim normalen TS-Angebot niederschlagen wird.

Bei einer allfälligen Öffnung des Angebots für andere Schulen ist sicher die Grösse der Schule entscheidend. Zieht man die im Schlussbericht erwähnte optimale Betriebsgrösse eines GTS-Angebots von 3-4 Klassen zur Hand (s. Schlussbericht, Pt. 3.8 / Pt. 4), wirkt sich das auch bei

einer grossen Schule sicherlich aus, jedoch nicht in dem Masse, dass die Betreuungsangebote einer «normalen» TS in ihrem Bestehen gefährdet sind.

Immer unter der Voraussetzung, dass

- Schulleitung (SL) und Kollegium dieses Angebot auch unterstützen und tragen
- der notwendige Platz vorhanden ist

muss angenommen werden, dass es bei kleineren Schulen bzw. Schulhäusern hingegen (z.B. Mengestorf, Mittelhäusern, ...) kein Nebeneinander von GTS und «herkömmlichem» TS-Angebot geben würde. Zudem käme noch dazu, dass das bisher gelebte Prinzip der Freiwilligkeit (GTS als Wahlangebot für Eltern) in Frage gestellt würde.

## 8. Ergebnisse

### 8.1 Erträge Betreuung

Für die ungebundenen Betreuungszeiten konnten im Schuljahr 2020/21 insgesamt 12'703 Betreuungsstunden in Rechnung gestellt werden, was einem Betrag von CHF 87'168 (exkl. Verpflegungskosten) entspricht. Dies entspricht einem durchschnittlichen Elternbeitrag von CHF 6.86 pro Betreuungsstunde.

Wie bereits erwähnt, sind in den oben stehenden Zahlen die nicht verrechneten Betreuungsstunden («Anschubfinanzierung») nicht enthalten.

Bei einer normalen Verrechnung der 3 Mittagseinheiten (Montag, Dienstag, Donnerstag) wären es bei den 53 SuS rund 9'800 Stunden (9'797 h) mehr gewesen. Diese Stunden entsprechen Elternbeiträgen von rund CHF 67'200.

Ebenfalls kämen noch bei den für die BS-SuS (40 SuS) nicht in Rechnung gestellten 2.5 Std. des Montagnachmittags (13.30 – 16.00 Uhr) insgesamt 3'217 Stunden dazu, was einem Betrag von rund CHF 22'100 entspricht.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass bei einer Verrechnung der aktuell nicht in Rechnung gestellten Betreuungsstunden insgesamt rund 13'015 Stunden bzw. CHF 89'300 mehr erzielt würden. Als Parameter dienen die oben aufgeführten Werte (SuS-Zahlen, Jahresschulwochen, durchschnittlicher Elternbeitrag).

Für einen effektiven Vergleich der Erträge werden deshalb in der Zusammenstellung die für einen «Normalbetrieb» (ausserhalb des Pilots) hochgerechneten Zahlen des 1. Betriebsjahres verwendet.

Gleichfalls erwähnt werden muss auch, dass die durchschnittlichen Elternbeiträge je nach Schulkreis der Tagesschule zwischen rund CHF 5.50 und CHF 8.90 schwanken.

Als Vergleich sind hier die beiden Tagesschulen Wabern und Sternenberg aufgeführt. Die Tagesschule Sternenberg ist insofern interessant, da sie von den Betreuungsstunden her mit der GTS einigermaßen vergleichbar ist.

Zusammenstellung - Vergleich

	GTS*	Wabern TS	Sternenberg
Betreuungsstunden h	25'718	72'664	21'089
Elternbeiträge CHF	176'458	587'179	120'903
Elternbeitrag / Betreuungsstunde CHF	6.86	8.08	5.73

\* volle Verrechnung = sämtliche Stunden

## 8.2 Weitere Erträge

Als weitere «Einnahmequelle» wurden auch die Beiträge des Bundes (Bundesamt für Sozialversicherungen: Finanzhilfen für die Schaffung von Betreuungsplätzen) bereits erwähnt. Diese sind mit rund CHF 31'000 während der Pilotphase eingeplant. Sie fallen jedoch nach 2 Jahren weg. Derzeit liegt die Abrechnung noch beim BSV zur Überprüfung.

Die Bundesbeiträge während der Pilotphase werden deshalb hier auch nicht berücksichtigt, da dies das Bild bzw. den Vergleich verfälschen würde.

Wichtig war im Vorfeld jedoch die Frage, inwiefern sich der Wegfall der Anstossfinanzierung auswirkt. Aus aktueller Sicht kann gesagt werden, dass der anfallende Zusatzertrag, der sich aus der Verrechnung sämtlicher Betreuungsstunden ergibt, den Wegfall der (zeitlich beschränkten) Bundesgelder längst wettmacht.

Da die Essenskosten überall gleich sind und 1:1 verrechnet werden, sind sie auch nicht abgebildet.

Die Kosten der Tagesschulen werden von Kanton, Eltern und Gemeinde getragen. Als wichtiger Ertragsposten dürfen die von der BKD vergüteten «Normlohnkosten» genannt werden. Der Kanton vergütet den Gemeinden pro abgerechnete Betreuungsstunde einen gewissen Betrag. Aktuell beträgt diese Vergütung CHF 10.55 pro Betreuungsstunde (pädagog. Angebot).

Vom Produkt (Normlohnkosten x Betreuungsstunden) werden die von den Eltern bezahlten Beiträge abgezogen. Der verbleibende Differenzbetrag ist durch die Gemeinde zu tragen. Dieser kann von Jahr zu Jahr stark schwanken, da er durch die Anzahl der Betreuungsstunden und den Elternbeiträgen bestimmt wird. Der Maximalansatz für eine betreute Stunde beträgt CHF 12.35, der Minimalbetrag hingegen CHF 0.79. Dieser Ansatz ist abhängig von der Familiengrösse und den finanziellen Verhältnissen der Familien und richtet sich nach der sogenannten ASIV-Tabelle (Verordnung über die Angebote zur sozialen Integration / BSG 860.113).

Da die Normlohnkosten für alle verrechneten Betreuungsangebote identisch sind (Betreuungsstunden als Grundlage), wurden sie hier nicht einbezogen.

## 8.3 Aufwand Personal

Den grössten spürbaren Aufwandposten stellen die Personalkosten dar.

Die direkt von der Gemeinde bezahlten Personalkosten betragen bei den bereits dargestellten Angeboten im letzten Schuljahr (2020/21 – August bis Juli):

(alle Beträge in CHF, gerundet)	GTS*	Wabern TS	Sternenberg
Monatslöhne/Stundenzulagen	223'789	597'720	250'814
Gemeindefamilienzulage	0	1'013	0
AHV/IV/EO/ALV-Beiträge	14'327	38'200	15'627
Pensionskasse	18'055	36'957	21'956
UVG-/FAK-/KTG-Beiträge	6'668	17'340	7'193
<b>Total</b>	<b>262'848</b>	<b>691'229</b>	<b>295'591</b>
Betreuungsstunden	25'718	72'664	21'089
Personalkosten pro Betreuungsstunde	10.22	9.51	14.01

\* GTS: sämtliche betreuten Stunden

Dieser direkte Vergleich erstaunt. Es stellt sich automatisch die Frage, woher diese Differenz stammt.

Mögliche Antworten sind:

- Alter des Teams  
Je älter ein Team ist, desto höher fallen die Gehaltskosten aus (Anzahl der Gehaltsstufen).
- Gruppengrösse  
Je nach Grösse der Gruppe – und unter Berücksichtigung des Faktors 1.5 für SuS mit erhöhtem Betreuungsbedarf – können einzelne SuS gemäss Betreuungsschlüsselvorgabe eine zusätzliche Betreuungsperson auslösen.  
Bei der GTS hingegen bleibt die Grösse der Gruppe in den gebundenen Zeiten immer konstant (variabel, und zwar gegen unten, nur in den ungebundenen Zeiten). Diese Konstanz löst auch keine zusätzlichen Betreuungspersonen aus.  
Bei der TS Sternenberg fällt zudem ins Gewicht, dass bei den Aussenstandorten Ober- und Mittelhäusern relativ kleine Gruppen sind, die im Verhältnis – bedingt durch den vorgegebenen Betreuungsschlüssel – viel Personal benötigen. Die Alternative wäre hier ein Transport zu einem zentralen Standort, was die Kosten allerdings wieder in die Höhe treiben würde.
- Grösse des Projekts / Einbezug der LP in die Betreuung  
Die Anzahl der am Pilotprojekt teilnehmenden Klassen ist ideal. Dass sich hier nur pädagogisch ausgebildetes Personal der SuS annimmt, wirkt sich bei dieser Grösse nicht negativ auf die Kosten aus. Mehr Klassen und damit mehr zu betreuende SuS würden das Kostenverhältnis jedoch zu Ungunsten der GTS verändern.

#### 8.4 Weiterer Aufwand

Jedes Betreuungsangebot – inkl. der GTS – hat für den Betreuungsbereich ein Betriebsbudget. Da dieses nach einem allgemein gültigen Schlüssel berechnet und verteilt wird (Betreuungstunden / SuS-Zahlen als bestimmende Faktoren), wurde dieser Punkt nicht in den Vergleich mitaufgenommen und hier dargestellt. Er hätte keinen Einfluss auf das Ergebnis gehabt.

## 9. Fazit (Finanzielles)

**Mit der Berechnung und der Zusammenstellung kann Folgendes festgehalten werden:**

- **Der Betrieb einer GTS führt nicht per se zu höheren Kosten als bei den herkömmlichen Tagesschulangeboten.**  
Entscheidend ist hier sicherlich die Grösse des Angebots. Bei mehr teilnehmenden Klassen und SuS hätte dies Auswirkungen auf den Personalbestand, der die Kosten in die Höhe treiben würde.  
Wäre das «Zündhölzli» nicht aufgrund der zu eröffnenden Klassen so oder so gebaut worden, würde der Vergleich allerdings anders aussehen. Hier gäbe es auch keine Unterstützungsbeiträge von Seiten des Bundes oder des Kantons, da sämtliche Infrastrukturkosten immer von den Gemeinden getragen werden müssen.
- **Die GTS ist keine Konkurrenz für das normale Tagesschulangebot.**  
Diese Aussage trifft zumindest auf den Standort Wabern zu oder auf alle anderen grossen

Schulen. Bei kleineren Schulen/Schulhäusern hingegen würde es unweigerlich dazu führen, dass das normale Tagesschulangebot ganz - oder zumindest teilweise - gestrichen werden müsste und würde die bisherige Wahlfreiheit für dieses Angebot in Frage stellen.

- **Eine Überführung in den Regelbetrieb und allenfalls eine Ausweitung des Konzepts auf weitere Standorte – sofern das Kollegium dazu bereit ist und eine Nachfrage besteht – kann neben dem pädagogischen Mehrwert (s. Schlussbericht) auch aus finanzieller Sicht klar befürwortet werden.**

Wie bereits im Schlussbericht erwähnt, ist hochmotiviertes Personal *der* Erfolgsfaktor schlechthin. Ein Projekt steht und fällt mit dem eingebrachten Engagement und Herzblut der beteiligten Personen. Dies war in Wabern in einem sehr hohen Masse der Fall. Es bleibt zu hoffen, dass bei allfällig weiteren Projekten dem Rechnung getragen wird und das jeweilige Team im Sinne einer Wertschätzung auch entsprechend entschädigt wird.

10.12.2021, Daniel Müller