Kanton Zürich
Bildungsdirektion
Volksschulamt

Die Tagesschule – von der Idee bis zur Einführung

Inhalt

1. Einleitung **3**
2. Die Tagesschule **4**
Was ist eine Tagesschule? 4
Warum eine Tagesschule? 4
Betreuungsqualität wirkt auf Schulleistungen 4
Lernen in vielfältigen Situationen stärkt Alltagskompetenzen 4
Beziehungskonstanz und -sicherheit bringt Ruhe 4
Zusammenwirken erhöht Chancengerechtigkeit 4
Angebotsfreiheit ermöglicht lokale Ausprägungen 5
3. Von der Idee bis zur Einführung **6**
4. Die einzelnen Schritte **8**
– Impuls: Wir wollen eine Tagesschule 8
– Initialisierungsphase: Was für eine Tagesschule wollen wir? 9
– Konzeptphase: Wie ist unsere Tagesschule organisiert und was kostet sie? 11
– Realisierungsphase: Wir gestalten unsere Schule im Detail aus 14
– Einführungsphase: Wir eröffnen unsere Tagesschule 15
– Evaluation und Qualitätssicherung: Wir entwickeln unsere Schule weiter. 16
5. Materialien für tagesschulinteressierte Gemeinden und Schulen **17**

Impressum

Herausgeberin
© Bildungsdirektion Kanton Zürich, Volksschulamt
Gestaltung
raschle & partner, www.raschlepartner.ch
Bezug
Download von www.vsa.zh.ch | Suchbegriff: Materialien Tagesschulen
Mitwirkung
Kantonale Arbeitsgruppe Tagesschulen mit Vertretungen von Zürcher Volksschulen und von Institutionen der Aus- und Weiterbildung, namentlich auch der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW, Soziale Arbeit

1. Einleitung

Der Zürcher Regierungsrat hat sich zum Ziel gesetzt, die Einführung von Tagesschulen auf freiwilliger Basis zu ermöglichen und zu fördern. Er ist überzeugt, dass die Tagesschulen ein guter Lernort sind und tragfähige Beziehungen zwischen Lernenden, Lehrenden, Betreuenden und Eltern stärken.
Die vorliegende Broschüre beschreibt die einzelnen Schritte auf dem Weg von der Idee bis zur Eröffnung einer Tagesschule und verweist auf unterstützende Materialien wie Arbeitsinstrumente oder weiterführende Informationen. Sie orientiert sich am Phasenmodell im Projektmanagement. Zusammen mit dem Angebot bereits bestehender Zürcher Tagesschulen, ihre Unterlagen und Erfahrungen mit interessierten Schulen zu teilen, gibt sie Orientierung und praktische Unterstützung bei der Planung und Führung eines Tagesschulbetriebs.

2. Die Tagesschule

Im Kanton Zürich sind die Gemeinden verpflichtet, den Bedarf an Tagesstrukturen, das heisst an unterrichtsergänzender Betreuung, regelmässig und rechtzeitig zu erheben und an Unterrichtstagen von 07.30 Uhr bis 18.00 Uhr ein entsprechendes Angebot bereitzustellen. Der Besuch von Tagesstrukturen ist freiwillig. Die Gemeinden können für Betreuungsangebote, die über die Vormittags-Blockzeiten hinausgehen, maximal kostendeckende Elternbeiträge erheben.

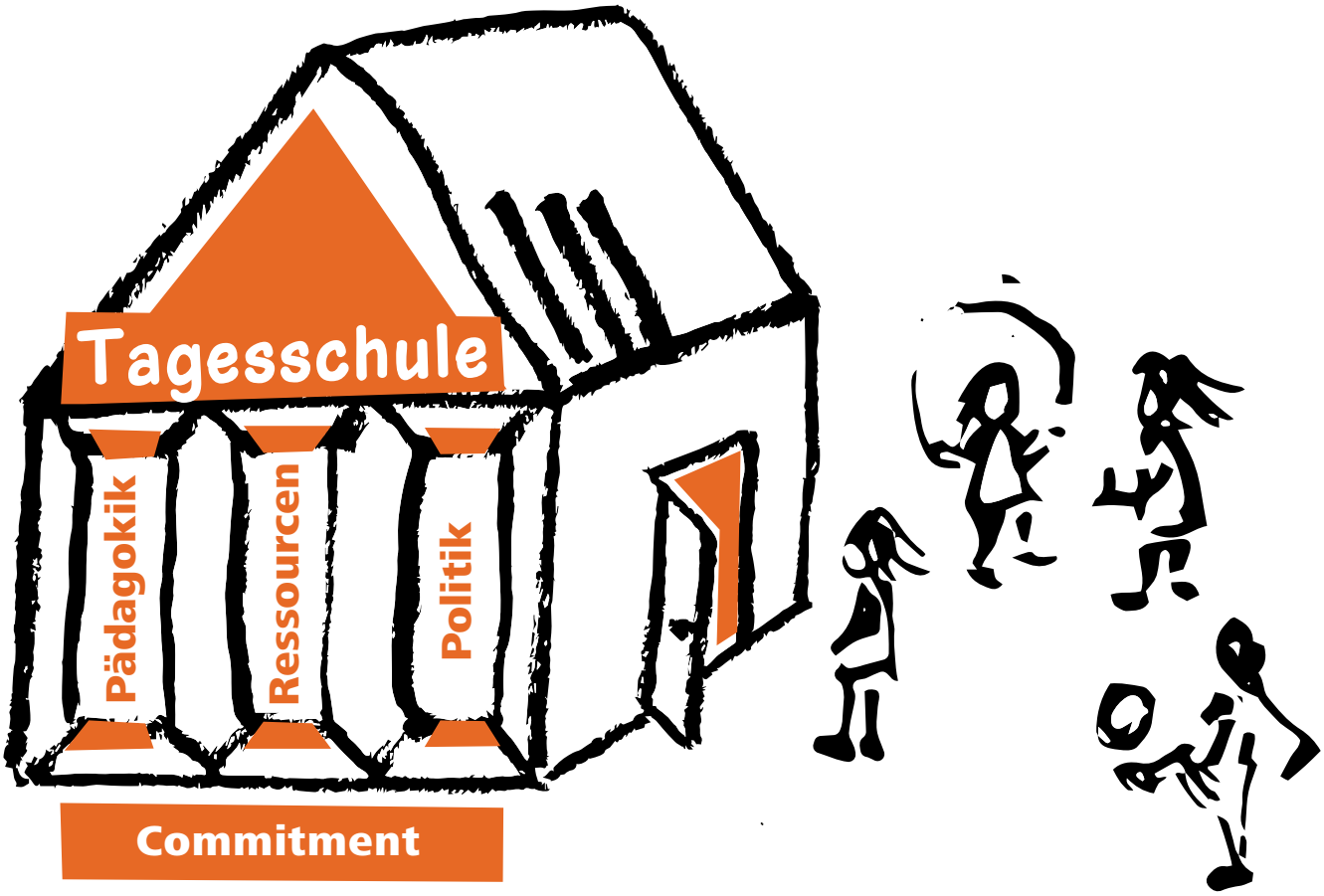
Was ist eine Tagesschule?

Die Besonderheit von Tagesschulen liegt im Kanton Zürich darin, dass diese Unterricht und Betreuung durch pädagogische, organisatorische, personelle und räumliche Massnahmen verbinden. Sie bieten an mehreren Tagen pro Woche Betreuung. Die Betreuung oder Teile davon können in einer Tagesschule als besuchspflichtig bezeichnet werden. Solche obligatorisch zu besuchende Betreuung wird im Folgenden Kernzeit genannt. Gehört die Mittagsbetreuung in einer Tagesschule zur Kernzeit, kann die Dauer der Mittagspause angemessen verkürzt werden. Wegen dem Grundsatz der Freiwilligkeit von Tagesstrukturen ist bei einer Tagesschule mit Kernzeiten eine Abwahlmöglichkeit anzubieten. Das heisst: Parallel zu einer Tagesschule mit obligatorisch zu besuchender Betreuung muss die Gemeinde auch Unterricht mit frei wählbarer ergänzender Betreuung anbieten.

Die Gemeinden können wählen, ob sie zur Abdeckung des Betreuungsbedarfs herkömmliche Tagesstrukturen oder Tagesschulen anbieten wollen.
Die Eröffnung und Führung einer Tagesschule erfordert ein tragfähiges Fundament. Dieses besteht in einer möglichst breiten Unterstützung des Vorhabens aller an der Schule Beteiligten und einem entsprechenden Commitment.
Auf diesem Fundament sind die Fragen zu klären, die sich im Zusammenhang mit der gewünschten pädagogischen Ausrichtung, den erforderlichen personellen, finanziellen und räumlichen Ressourcen sowie den politischen Prozessen ergeben.
Die fundierten Säulen Pädagogik, Ressourcen und Politik tragen als Dach eine Tagesschule, die von den Beteiligten und Betroffenen mehrheitlich gewünscht wurde und begrüsst wird.

Warum eine Tagesschule?

Tagesstrukturen (Horte, Tagesschulen etc.) bieten pädagogische Chancen durch professionelle Betreuung. Sie erleichtern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und ermöglichen Eltern, angefangene Ausbildungen abzuschliessen oder erworbene Ausbildungen einzusetzen. Volkswirtschaftlich interessant sind die höheren Steuereinnahmen, die anfallen, wenn beide Elternteile und die erforderlichen Betreuungspersonen arbeiten. Ferner zei-



gen mehrere Studien zum volkswirtschaftlichen Nutzen von Betreuungseinrichtungen, dass für die Gesamtgesellschaft für jeden investierten Franken 1,5 bis 3,5 Franken zurückfliessen.
Für Tagesschulen als besondere Form von Tagesstrukturen sprechen insbesondere folgende Argumente:

Betreuungsqualität wirkt auf Schulleistungen

Verbesserte Schulleistungen hängen zu etwa gleichen Teilen von der Unterrichts- und der Betreuungsqualität ab. Der längerfristige Besuch von Tagesschulen hat positive Auswirkungen auf schulische Leistungen und soziales Verhalten. Dies belegen Studien aus der Schweiz und aus Deutschland. Unterricht und Betreuung verdienen also im Hinblick auf Bildungsziele die gleiche Wertschätzung und Unterstützung und gleiche Qualitätsansprüche. Dies ist in einer Tagesschule mit gemeinsamem pädagogischem Konzept für Unterricht und Betreuung am besten zu erreichen.

Lernen in vielfältigen Situationen stärkt Alltagskompetenzen

In Tagesschulen lernen Kinder, wie man mit anderen Menschen in verschiedenen Situationen zusammenlebt. Ergänzend zum Unterricht spielt auch implizites Lernen eine wichtige Rolle. Dabei zeigt sich, dass Umgangsformen und Vorgehensweisen je nach Situation unterschiedlich sein können und dass Menschen in verschiedenen Situationen andere Stärken und Schwächen haben.

Beziehungskonstanz und -sicherheit bringt Ruhe

Tagesschulen bieten den Kindern ein hohes Mass an Konstanz und Sicherheit in der Beziehung. Dies beruhigt das ganze familiale System, z. B. indem die Eltern Gewissheit haben, dass ihr Kind betreut ist, dass die Hausaufgaben gemacht sind und dass sie mit der Schule in allen Fragen der Bildung, Betreuung und Erziehung ihrer Kinder einen kompetenten Partner haben.

Zusammenwirken erhöht Chancengerechtigkeit

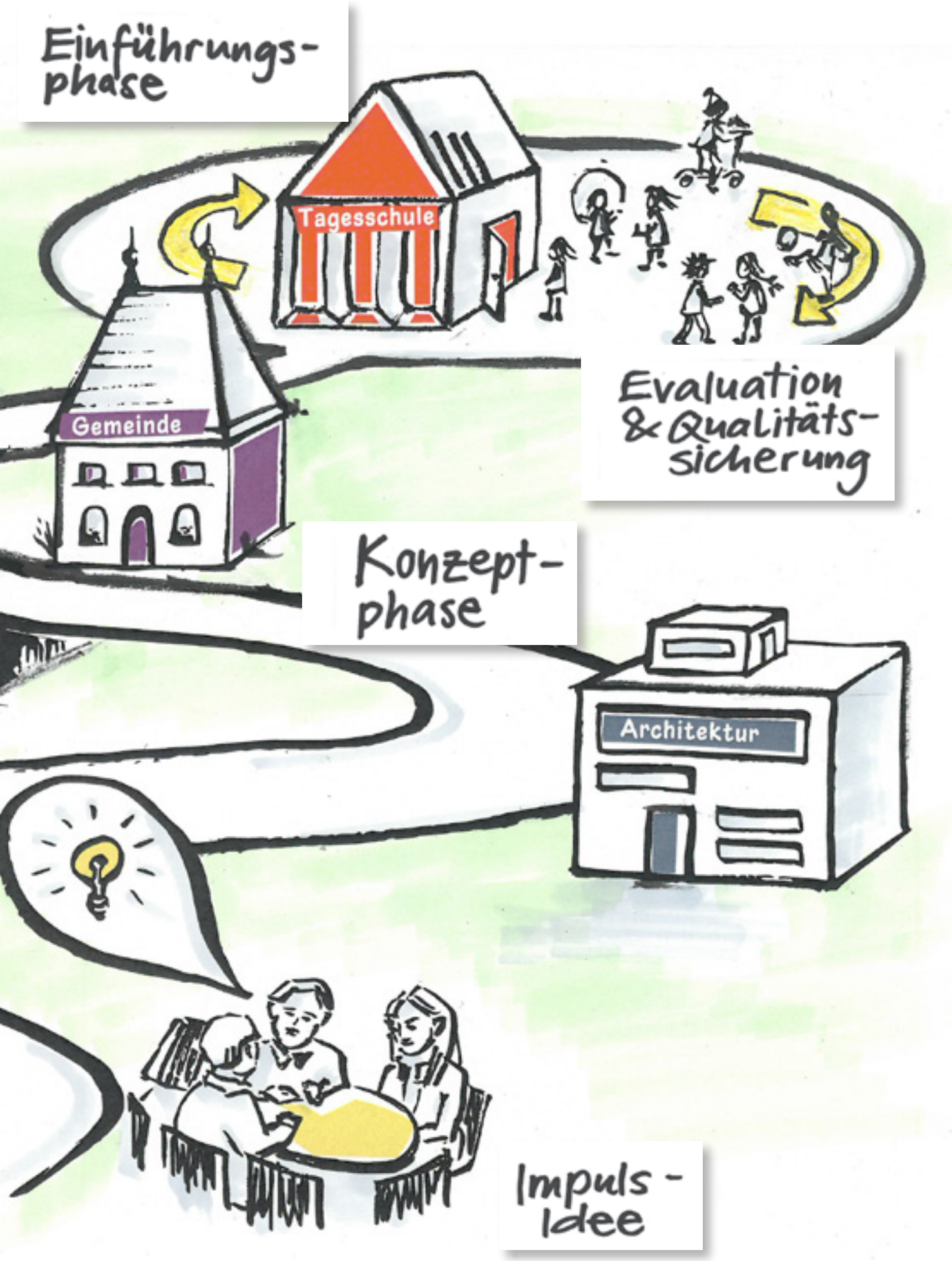
Durch das Zusammenwirken von Unterricht, Betreuung und Familie können Heranwachsende ihren Möglichkeiten, Eigenarten und Neigungen entsprechend gefördert werden. Tagesschulen bieten eine gute Grundlage, um die jeweiligen pädagogischen Bedürfnisse abzudecken - seien es diejenigen von besonders begabten, eher unauffälligen, besonders herausfordernden oder benachteiligten Schülerinnen und Schülern. Sie alle können sich einerseits in ihrer Verschiedenheit besser integrieren und andrerseits ihre Bildungschancen und Anschlussfähigkeiten verbessern.

Angebotsfreiheit ermöglicht lokale Ausprägungen

Tagesschulen haben die Wahl: Einerseits können sie wie jede andere Schule Betreuung in frei wählbaren Modulen anbieten. Damit haben die Eltern die Möglichkeit, Betreuung so zu beanspruchen, wie dies ihren familiären Bedürfnissen entspricht. Andrerseits haben Tagesschulen das besondere Recht, für die Schülerinnen und Schüler besuchspflichtige Betreuungs-Kernzeiten festzulegen. Solche bewirken, dass dann die Durchmischung der betreuten Gruppe konstant bleibt und nicht ständigen Wechseln ausgesetzt ist, wie dies bei einem reinen Wahlangebot der Fall ist. Ferner kann sich die Schule mit Kernzeiten bei der Raum- und Personalplanung sowie der Budgetierung auf verlässliche Angaben stützen. Die Präsenzverpflichtung, die über den reinen Unterricht hinausgeht, bietet den Schülerinnen und Schülern auch Gelegenheit für gemeinsames informelles Lernen. Die durch Kernzeiten erreichte höhere Konstanz, die bessere Planbarkeit und der damit ermöglichte effizientere Mitteleinsatz vergünstigen die Betreuungskosten pro Kind.

3. Von der Idee bis zur Einführung

Der Weg von der Idee bis zu einer funktionierenden Tagesschule ist lang und voller Herausforderungen. Eine sorgfältige Planung der einzelnen Schritte ist unerlässlich für die erfolgreiche Abwicklung eines solchen Projektes. Die Unterteilung in Projektphasen mit Meilensteinen unterstützt einen möglichst reibungslosen Ablauf und vermindert das Risiko zu scheitern. Die Etappenbezeichnungen entsprechen den Projektphasen und sind in Kapitel 4 dieser Broschüre genauer beschrieben.


Einführungs-
phase
Tagesschule
Gemeinde
Evaluation
& Qualitäts-
sicherung
Konzept-
phase
Architektur
Impuls -
Idee

4. Die einzelnen Schritte

In diesem Kapitel sind die Schritte auf dem Weg zu einer Tagesschule beschrieben. Jede Wegphase wird in ihrer Charakteristik beschrieben. Darauf folgt eine Aufzählung
- der in dieser Phase wichtigen Themen,
- der zu klärenden Fragen und
- zu leistenden Arbeiten.

In dieser Aufzählung finden sich auch Hinweise auf unterstützende Materialien wie Arbeitsinstrumente und weiterführende Informationen (vgl. Kapitel 5).

Impuls:
Wir wollen eine Tagesschule

Der Impuls, die Initiative für die Einführung einer Tagesschule geht oft von der Schulpflege aus, kann aber auch von anderen Personen oder Gruppierungen kommen, z. B. der Schulleitung, Lehrpersonen oder Eltern. Die Einführung einer Tagesschule ist ein Schulentwicklungsprojekt, das Auswirkungen auf das ganze Schulumfeld und den Schulalltag hat. Damit dieser Prozess gelingen kann, müssen so früh wie möglich all jene Interessengruppen einbezogen werden, die das Projekt umsetzen und den neuen Alltag mittragen sollen. Im Idealfall wird die Einführung einer Tagesschule von allen Beteiligten begrüsst und unterstützt. Allenfalls muss jedoch auch aktiv darum geworben werden. Eine Schlüsselrolle kommt dabei der Schule selbst zu. Wird die Idee Tagesschule von den Lehrpersonen und der Schulleitung aktiv mitgetragen und ist das Schulhausteam motiviert, Unterricht und Betreuung in ihrem Betrieb zu verbinden und daraus ein pädagogisches und organisatorisches Ganzes werden zu lassen, dann überträgt sich dies auf das ganze Schulumfeld. Damit oder allenfalls mit einem konkreten Antrag an die Schulpflege wird die Basis geschaffen für einen Schulpflegebeschluss, der die folgende Initialisierungsphase auslöst.

Ziel: Auftrag der Schulpflege
Die Schulpflege beauftragt eine Person oder eine Arbeitsgruppe, sich mit dem Projekt Tagesschule auseinanderzusetzen und einen Projektauftrag vorzulegen.

Themen und Arbeiten (vgl. Checkliste 1)

Die Personen oder Gruppierungen, die eine Tagesschule anstreben, sprechen sich untereinander und mit weiteren Beteiligten und Betroffenen ab. Falls der Anstoss nicht aus der Schulpflege selber kommt, wird diese baldmöglichst über die Initiative informiert. Sobald sich zeigt, dass das Anliegen Unterstützung findet, nimmt die Schulpflege dieses auf.

Anfrage
Falls die Schulpflege das Anliegen nicht selber aufnimmt, wird sie mit einer formellen Anfrage gebeten, dies zu tun. Nach den erforderlichen Beratungen in der Schulpflege lehnt diese entweder die Anfrage mit einer möglichst nachvollziehbaren Begründung ab, oder sie erteilt den Auftrag für die Weiterarbeit.

Auftrag zur Erarbeitung eines Projektauftrags
In der Regel unter dem Vorsitz der Schulleitung und unter Einbezug weiterer Beteiligter wird in einem Projektauftrag aufgezeigt, wie das Tagesschul-Vorbereitungs- und Einführungsprojekt durchgeführt werden soll:
- mit welchen Zielen,
- mit welcher Organisation,
- mit welchen personellen und finanziellen Mitteln und
- mit welchem Zeitplan

Die Schulpflege legt fest, wer für die Erarbeitung des Projektauftrags verantwortlich ist und welche finanziellen und personellen Ressourcen dafür zur Verfügung stehen.

Initialisierungsphase:
Was für eine Tagesschule wollen wir?

Eine detaillierte Situationsanalyse und eine Interessenabklärung bilden die Grundlage für die Erarbeitung des Projektauftrags. Dieser legt die Ziele, die Rahmenbedingungen und eine geeignete Projektorganisation fest. Am Schluss der Initialisierungsphase beurteilt die Schulpflege den Vorschlag, nimmt bei Bedarf Änderungen daran vor und erteilt dann den definitiven Projektauftrag.

Die Initialisierungsphase ist der erste Schritt von der Idee zu einer konkreten Umsetzungsplanung. In dieser Phase wird der Ist-Zustand evaluiert und ein Soll-Zustand definiert. Die «Differenz» zwischen Ist und Soll beschreibt den Projektumfang. Aus projektplanerischer Sicht fallen jetzt die wichtigsten Entscheide für eine erfolgreiche Umsetzung des Projekts – die «Weichenstellung» erfolgt in dieser Phase. Mit dem Ziel, einen Projektauftrag zu erhalten, das Projekt also definitv zu starten, müssen verschiedene Fragen geklärt werden. Wichtig ist, dass diese Fragen in dieser Phase nur im Grundsatz bearbeitet werden.

Ziel: Projektstart
Der Beschluss der Schulpflege, den Projektauftrag zu erteilen, ist der offizielle Beginn des Projekts.

Themen und Arbeiten (vgl. Checkliste 2)

Auftragsbearbeitung

Eine Person oder eine Arbeitsgruppe wird durch einen formellen Beschluss der Schulpflege beauftragt, den Projektauftrag zu formulieren. Dafür steht eine Vorlage zur Verfügung (vgl. Kapitel 5). Für spezielle Arbeiten können allenfalls auch externe Fachpersonen beigezogen werden. Dies ist dann sinnvoll, wenn die Gruppe nicht selber über das nötige Fachwissen oder die nötigen Zeitressourcen verfügt.
Für die Entscheidungsträger gibt ein sorgfältig ausgearbeiteter Projektauftrag eine gewisse Sicherheit und erhöht die Chancen, dass der Auftrag erteilt und damit das Projekt offiziell gestartet werden kann. Auch wenn in der Regel viele der nachfolgend aufgeführten Fragen noch nicht abschliessend geklärt werden können, bietet die Auseinandersetzung damit die Grundlage für einen fundierten Projektauftrag.

- **Projektumfang:** Welche Leistungen müssen in welcher Qualität in welcher Zeit und mit welchen Ressourcen (personell, finanziell) erbracht werden? Mit welchen Mitteln lassen sich die definierten Ziele quantitativ und qualitativ messen? Oft können diese Anforderungen erst als grobe Schätzung definiert werden.
- **Projektstruktur:** Welche Ergebnisse sollen wann in welcher Form erreicht werden? Dazu braucht es erste Meilensteine zur Messung der Zwischenziele und eine definierte Projektorganisation.
- **Projektrisiko:** Welches sind die projektimmanenten (intern, strukturell) und projektexternen Risiken? Definieren der Risiken (etwa mittels SWOT Analyse), Eintrittswahrscheinlichkeit, Auswirkung auf das Planungsprojekt und entsprechende Massnahmenplanung.
- **Projektchancen/-nutzen:** Welche Probleme können gelöst werden, welches Potential steckt in der Lösung bzw. bleibt bei Nichtdurchführung ungenutzt? Wer zieht welchen Nutzen aus den Projektzielen?
- **Projektanforderungen:** Welche Anforderungen müssen erfüllt sein, damit das Projekt erfolgreich durchgeführt werden kann? Sind diese Anforderungen bekannt, beschrieben, gewichtet und priorisiert?

Für eine realistische Beurteilung müssen auch externe Faktoren geklärt werden. Dazu gehören beispielsweise:
- Sind die für das Projekt erforderlichen Strukturen bezüglich baulichen Erfordernissen (Raumangebot, Küchen etc.) vorhanden oder realisierbar? Kostenfolgen?
- Gibt es bereits ähnliche Angebote (Konkurrenz)?
- Gibt es verschiedene Varianten zur Zielerreichung (Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden/Institutionen etc.)?

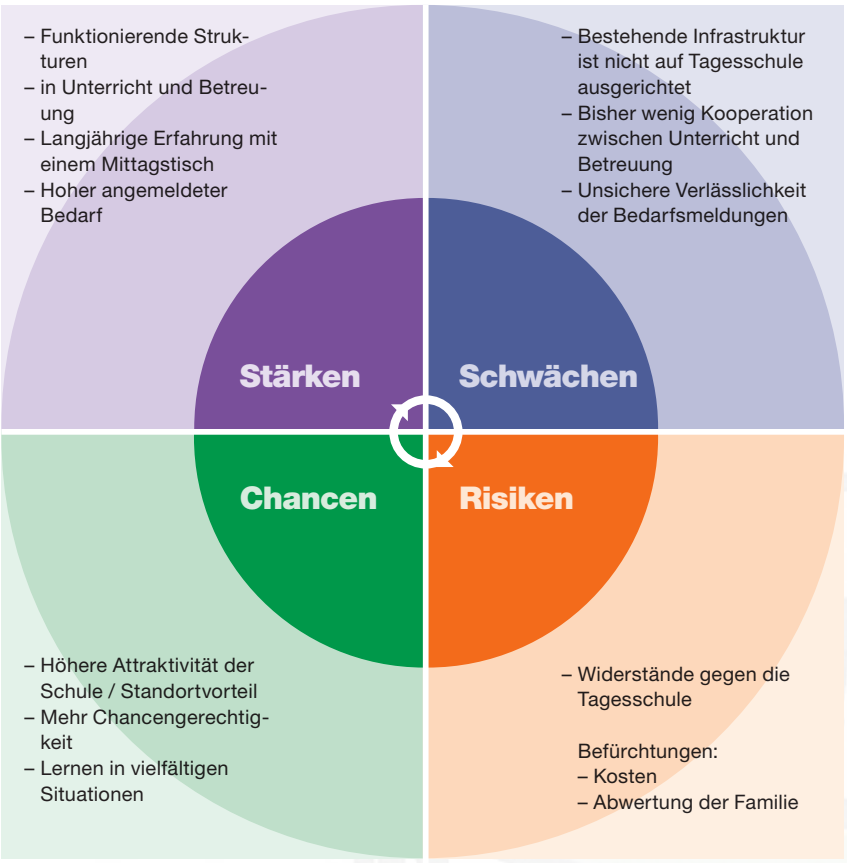
Interessengruppen

Im Rahmen des Auftrags sind nach Möglichkeit Vertretungen aller Beteiligten einzubeziehen, z. B. Vertretungen der beteiligten Schule(n), von lokalen Elternorganisationen, von bestehenden Betreuungsinstitutionen, der lokalen Parteien sowie der zuständigen Verantwortlichen aus Politik und Verwaltung. Es ist für das Projekt förderlich, wenn es von allen beteiligten Interessengruppen mitgetragen wird und sich ein gemeinsames Verständnis der geplanten Tagesschule entwickelt. Damit aber die Zahl und die Meinungsvielfalt der Interessenvertretungen die Arbeit nicht behindern oder gar lähmen, nehmen diese nicht aktiv am Erarbeitungsprozess teil, sondern werden punktuell um Stellungnahmen gebeten.

Fortsetzung Seite 10

Situationsanalyse

Mit einer SWOT-Analyse lässt sich die Ausgangslage sichten, indem sie Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der Situation abwägt. Beispiel:



Situation im Schulbereich

Auf welchen bestehenden schulischen Strukturen lässt sich eine Tagesschule aufbauen? Was muss neu aufgebaut werden? Welche Besonderheiten prägen die bestehende Schulkultur? Welche unterrichtsergänzenden Angebote gibt es bereits?

Situation im Betreuungsbereich

In welchem Umfang wurden bisher Tagesstrukturen angeboten? Braucht es zusätzliches Personal? Wie steht es mit der örtlichen Distanz zwischen Unterricht und Betreuung? Eignen sich bestehende Strukturen für eine Tagesschule? Was muss neu aufgebaut werden?

Allgemeine Situation in der Gemeinde

Wie ist die demografische Situation und was lässt sich über deren voraussichtliche Entwicklung sagen? Lassen sich prognostische Aussagen zur Bauentwicklung machen? Gibt es Quartiere/Ortsteile mit spezifischen Betreuungsbedürfnissen? Wie weit und gefährlich sind die Schulwege und welcher Bedarf entsteht daraus?

Zieldefinition

Aufgrund der Situationsanalyse wird der Soll-Zustand in Form einer groben Skizze der Tagesschule oder der zu prüfenden Varianten beschrieben. Dabei ist massgebend, was mit der Tagesschule erreicht werden soll (z. B. pädagogischer Mehrwert durch vielfältigere Lernsituationen, besseres Betreuungsangebot für erleichterte Erwerbstätigkeit der Eltern, höhere Attraktivität als Wohngemeinde?)

Interessenabklärung

Die Interessenabklärung erfolgt am besten durch eine Umfrage in Zusammenarbeit mit den lokalen Elternorganisationen. Ihr Ziel ist es, möglichst verlässliche und aussagekräftige Informationen zur Bedarfs- und Nachfragesituation zu gewinnen. Zu berücksichtigen ist dabei, dass die Tarifgestaltung für die Betreuungsangebote (Subventionierung, einkommensabhängige Abstufung) das Interesse und damit die Ergebnisse der Bedarfsabklärung beeinflusst, das heisst: Je konkreter die Betreuungsangebote und -kosten angegeben werden können, desto zuverlässiger fallen die Umfrageergebnisse aus. Zudem sind für die Einschätzung der Durchführbarkeit des Tagesschulprojekts auch die politische Lage und die Bereitschaft zur finanziellen Unterstützung durch die politische Gemeinde zu eruieren.

Erarbeiten des Projektauftrags

Ausgehend vom Ist-Zustand, dem gemeinsamen Verständnis der Tagesschule, den ermittelten Interessen und dem angestrebten Soll-Zustand (Ziele) wird nun der Projektauftrag formuliert. Für diese Arbeit kann auf die Vorlage Projektauftrag Tagesschule sowie nach Bedarf auf weitere Arbeitsunterlagen (z. B. Kostenberechnungstool, Materialien zur Bedarfsabklärung) oder weiterführende Informationen zurückgegriffen werden (vgl. Kapitel 5).

Erteilen des Projektauftrags

Der Projektauftrag wird von der Schulpflege bei Bedarf angepasst und zum Abschluss der Initialisierungsphase als klar und verbindlich formulierter Auftrag an die Projektleitung erteilt. Die Leitung obliegt in der Regel der Schulleitung. Der Projektauftrag ist die Grundlage für die anschliessende Konzeptphase.

Konzeptphase:
Wie ist unsere Tagesschule organisiert und was kostet sie?

Auf der Basis der in der vorhergehenden Phase gewonnenen Informationen entstehen in einem nächsten Schritt ein Tagesschulkonzept und ein Einführungskonzept. Diese dienen als Grundlage für den Realisierungsentscheid und sind handlungsleitend für die Einführung und den späteren Betrieb der Tagesschule. Zudem sind sie Grundlage für das Controlling und das Qualitätsmanagement. In der Konzeptphase werden auch die genauen Budgetberechnungen für die Investitions- und Betriebskosten der Tagesschule vorgenommen. In dieser Phase entstehen also alle wichtigen Grundlagen, sie ist damit das Zentrum des ganzen Projekts.

Ziel: Konzeptabnahme
Die gemäss Projektauftrag erstellten Konzepte für die Einführung und den Betrieb der gewünschten Schule sowie die dazu erstellten Budgets werden von den zuständigen Instanzen abgenommen und bewilligt.

Themen und Arbeiten (vgl. Projektauftrag)

Tagesschulkonzept erarbeiten
Für die Erarbeitung des Tagesschulkonzepts sollte genügend Zeit (9-12 Monate) eingeräumt werden. Im Konzept werden organisatorische, pädagogische, tagesschulspezifische und finanzielle Aspekte zum geplanten Tagesschulangebot festgehalten. Besonderes Augenmerk ist dabei auf die konzeptionelle Verknüpfung von Unterricht und anderen Elementen des Tagesschulbetriebs zu richten. Das Konzept ist Ausdruck einer Schulkultur, die die Identifikation der Beteiligten mit ihrer Schule fördert und die in der Regel in einem gemeinsam entwickelten Leitbild umschrieben ist. In den nachfolgenden Abschnitten werden einzelne Elemente des Konzeptes kurz beschrieben.

Gesetzliche Grundlagen
Die gesetzlichen Grundlagen und die kommunalen Verordnungen und Reglemente, denen die Tagesschule untersteht, sind im Konzept zu nennen.

Organisatorische Rahmenbedingungen
Die organisatorischen Rahmenbedingungen geben Auskunft über das Tagesschulmodell, die zeitliche Strukturierung des Angebots, die Aufgaben und Zuständigkeiten der Beteiligten sowie über die zur Verfügung stehenden Räume und deren Ausstattung.

Tagesschulmodell
Bei der Wahl eines Tagesschulmodells muss geklärt werden: freie Wahl von Betreuungsmodulen, Kernzeiten mit besuchspflichtiger Betreuung oder Kernzeiten mit Abmeldemöglichkeiten? Kernzeiten abgestuft nach Alter oder fest für die ganze Schule? Jahrgangsklassen oder altersdurchmischte Klassen? Tagesschulangebot nur für Kinder aus der eigenen Gemeinde oder auch für solche aus anderen Gemeinden? Letzteres bietet Plätze für Schülerinnen und Schüler aus Nachbargemeinden, mit denen ein Vertrag oder eine Vereinbarung abgeschlossen wurde - oder die wegen geringer Nachfrage Einzelfalllösungen in der Tagesschule anbieten wollen. Die Rechtsgrundlage für gemeindeübergreifende Angebote muss im konkreten Fall geprüft und festgelegt werden, z. B. mit dem Gemeindeamt. Mit der Wahl des Tagesschulmodells werden auch der Standort der Tagesschule, die geplante Anzahl Tagesschulplätze sowie die täglichen Öffnungszeiten festgelegt.

Zeitorganisation und Rhythmisierung
Die Rhythmisierung des Schulalltages berücksichtigt die Schulebene (durch die Taktung der Unterrichts-, Kurs-, Verpflegungs-, Ruhe- und Betreuungsblöcke), die Unterrichtsebene (Rhythmisierung des Unterrichts) sowie die Schülerinnen- und Schülerebene (Individualisierung). Dem Alter, den Lernvoraussetzungen der Schülerinnen und Schüler sowie den Lernanforderungen des Lehrplans wird darin Rechnung getragen.

Personal und Funktionen
Die Organisations- und Führungsstruktur auf operativer wie auch auf politisch/strategischer Ebene wird definiert und z. B. in einem Organigramm abgebildet. Auf operativer Ebene gilt es insbesondere festzuhalten, wer für die Führung der unterrichtsergänzenden Betreuung zuständig ist. Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Beteiligten werden in einem Funktionendiagramm festgelegt. In einer übersichtlichen Darstellung wird die geplante Belegung im Tages- und Wochenverlauf aufgeführt. Aufgrund der Belegungszahlen wird der notwendige Personalbedarf errechnet. Dafür stehen geeignete Instrumente zur Verfügung (vgl. Kapitel 5).

Räume und Ausstattung
Wenn Kinder und Jugendliche den ganzen Tag in der Schule verbleiben, sind Räumlichkeiten für unterschiedliche Bedürfnisse und Tätigkeitsbereiche unerlässlich. Stehen die erforderlichen Räume zur Verfügung oder sind bauliche Massnahmen erforderlich? Ein Raum- und Raumnutzungsprogramm ermöglicht guten Unterricht, Lehren und Lernen, Differenzierung und Individualisierung, Erfahrung und Erholung, Aktivität und Freizeit sowie Verpflegung und Gemeinschaft. Die Raumnut-

zung muss gegebenenfalls auch auf die Jahreszeiten abgestimmt werden, da im Sommer vermehrt auch Aussenanlagen genutzt werden können. Eine ausreichende, funktionale und anregungsreiche Ausstattung der Räumlichkeiten wie auch der Innen- und Aussenanlagen sind anzustreben.

Pädagogische Grundlagen

An Tagesschulen lassen sich unterschiedliche pädagogische Gestaltungsbereiche ausmachen, zu denen im Konzept Stellung bezogen wird.

Öffnung der Schule, Partizipation, soziales Lernen

Die Öffnung sollte nicht nur institutionell und personell, sondern auch inhaltlich und methodisch erfolgen. Die Tagesschule bietet als Lern-, Lebens- und Erfahrungsraum Möglichkeiten für Demokratie-Lernen durch Partizipation. Weitere mögliche Elemente einer Öffnung von Schule sind Einbezug ausserschulischer Lernorte, Projekte für das Schulumfeld und am Gemeinwesen orientierte Unterrichtsinhalte. Gemeinschaftsstiftende Aktivitäten (z.B. Ausflüge, Sozialprojekte) sind bewusst vorzusehen, auch als Möglichkeiten des sozialen Lernens, z. B. in gemeinsamer Freizeit. Eine Möglichkeit bietet auch das Entwickeln eines schulhausinternen Sozialcurriculums, welches nicht nur für die Kinder und Jugendlichen gilt, sondern auch für die erwachsenen Mitglieder der Schule.

Unterricht, Lern- und Förderkultur

Tagesschulen bieten Unterricht im engeren Sinne, fördern darüber hinaus aber auch das implizite Lernen. Aussagen zur Lehr- und Lernkultur, zu individuellen und offenen Unterrichtsformen sowie zur Leistungsbeurteilung werden festgehalten. Ein schriftlich festgehaltenes Förderkonzept klärt das Angebot bezüglich Lernunterstützung und Schülerbegleitung. Förderung soll auch als Bestandteil erweiterter Lerngelegenheiten ausserhalb des Unterrichts verstanden und verankert werden. Der Tagesschulbetrieb bietet die Möglichkeit, Aufgaben- und Übungszeiten in den Tagesablauf zu integrieren. Eine Vorstellung zum Verhältnis und zur Organisation von Selbstlernzeiten, Aufgabenbetreuung, Lernunterstützung, Wahlfachangeboten und Kursen sowie Freizeit ist festzuhalten und entsprechende Zeitgefässe sind zu sichern. Dem Bedürfnis der Kinder und Jugendlichen nach Bewegung, Aktivität, Spiel und Erholung ist Rechnung zu tragen. Dabei werden freie Freizeit- und Spielmöglichkeiten und inhaltlich festgelegte Freizeitangebote unterschieden. Freie Zeit meint dabei beaufsichtigte Zeiten zur selbstbestimmten Nutzung und Gestaltung, gegebenenfalls auch für «Nichtstun».

Gesundheitsförderung und Mittagsverpflegung

Die Tagesschule ist dafür prädestiniert, Gesundheitsförderung verbindlich in ihr Programm aufzunehmen. Angebote in den Bereichen Bewegung/Sport oder Musisches bilden dabei ein Bindeglied zwischen schulischer und ausserschulischer Bildung. Die Ernährung ist ein wichtiger Aspekt der Gesundheitsförderung. Die zeitliche und räumliche Organisation sowie die Produktion, Zulieferung und Aufbereitung insbesondere der Mittagsverpflegung sind daher auch im Hinblick auf gesundheitliche Aspekte festzulegen.

Betreuung

Es wird geklärt, nach welchen Kriterien und Standards die Führung, Betreuung und Animation der Kinder und Jugendlichen in der Tagesschule erfolgt. Die Festlegung eines Betreuungsschlüssels ist ein wichtiger Teil davon. Dieses Verhältnis zwischen der Zahl der betreuten Kinder und der Anzahl Betreuungspersonen orientiert sich an den entsprechenden Vorgaben (vgl. Kapitel 5).

Personaleinsatz und -entwicklung

Ein zentrales Merkmal von Tagesschulen ist die erweiterte Personalstruktur. Tagesschule kann nur durch wertschätzende Multiprofessionalität auf Augenhöhe gelingen. Die Einsatzbereiche von Lehr- und Betreuungspersonen sind zu definieren und transparent zu kommunizieren. Stellenbeschreibungen, die ein klar nachvollziehbares Anforderungsprofil aufweisen, sind zu einem späteren Zeitpunkt zu erstellen und basieren auf festgelegten Grundsätzen zum Personaleinsatz.

Kooperation

Im Tagesschulkontext kann innerschulische und ausserschulische Kooperation differenziert werden. Innerschulische Kooperation erfolgt anlässlich von Zusammenkünften des gesamten Schulteams, der Lehr- oder Betreuungspersonenkonferenz, von interdisziplinären Teams sowie von Fach- oder Stufenteams. Ausserschulische Kooperationspartner sind z. B. Elternorganisationen oder externe Betreuungspartner.

Personalentwicklung

Institutionalisierte Kooperations- und Austauschzeiten in professionellen und multiprofessionellen Zusammensetzungen sind an Tagesschulen Standard. Geeignete weitere Massnahmen unterstützen die Integration und Professionalisierung des Personals, so z. B. schulinterne Weiterbildungen. Solche werden von schuleigenen und/oder von beigezogenen Fachpersonen durchgeführt.

Qualitätssicherung und -entwicklung

Eine wichtige Voraussetzung für die Qualitätsentwicklung an Tagesschulen ist die Definition von Grundsätzen und Zielen, die für die Arbeit an den Schulen als zentral erachtet werden. Vorliegende Qualitätsrahmen für Tagesschulen weisen in der Regel verschiedene Qualitätsbereiche (z.B. Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität) auf und betrachten diese innerhalb bestimmter Dimensionen wie Organisation und Management, Räume und Ausstattung, Kooperation oder Partizipation. Festgelegte Periodizität und allenfalls Vorgehen zur Evaluation und Qualitätssicherung unterstützen die Qualitätsentwicklung. Um Qualitätskriterien festzulegen, deren Erfüllung zu überprüfen und geeignete Massnahmen für die Qualitätsentwicklung in die Wege zu leiten, liegen geeignete Instrumente vor (vgl. Kapitel 5).

Betriebsbudget, Finanzplan und Tarifordnung

Im Betriebsbudget werden folgende Budgetposten ausgewiesen: Personalkosten für den Betrieb, Sachausstattung (Verpflegungskosten, Spesen etc.), Elternbeiträge, allfälliges Coaching, Evaluation. Aus den budgetierten Aufwand- und Ertrags-

posten ergibt sich das erwartete Betriebsdefizit, das durch Elternbeiträge, Gemeindebeiträge oder allfällige Beiträge Dritter gedeckt werden muss. Der Finanzplan gibt zusammenfassend Auskunft über die Betriebskosten der Tagesschule, das Finanzierungsmodell, den kommunalen Deckungsbeitrag sowie die Investitionskosten. Das Finanzierungsmodell beschreibt, wie die Finanzierung der Betreuung und Verpflegung durch Elternbeiträge (z. B. einkommensabhängige Beiträge oder Fixbeitrag) und weitere Beiträge sowohl in den ersten Betriebsjahren wie auch längerfristig gesichert werden. Die Tarifordnung weist die Elternbeiträge für spezifische Angebote der Tagesschule aus.

Bedarfsabklärung durchführen

Der Bedarf an Tagesschulplätzen ist zu klären. Damit kann abgeschätzt werden, inwiefern die Tagesschule wirtschaftlich betrieben werden kann. Je nach gewählter Vorgehensweise fällt dieser Schritt unterschiedlich aus:

Umfrage
Für eine Grobeinschätzung des Betreuungsbedarfs kann eine erneute Umfrage erwogen werden (vgl. Interessenabklärung in der Initialisierungsphase).

Bedarfsabklärung
Eltern mit schulpflichtigen oder zukünftig schulpflichtigen Kindern werden befragt. Je konkreter Kosten und Rahmenbedingungen genannt werden und je mehr Verbindlichkeit der Angaben gefordert wird, desto verlässlicher sind die Rückmeldungen. Für die Bedarfsabklärung stehen geeignete Instrumente zur Verfügung (vgl. Kapitel 5).

Aus der Bedarfsabklärung lässt sich die Zahl der zu schaffenden Tagesschulplätze abschätzen. Diese Platzzahlen bilden eine wichtige Grundlage für den Finanzplan und das Budget. Entsprechend sind allenfalls aufgrund der Bedarfsabklärung Anpassungen am Tagesschulkonzept, dem Budget und dem Finanzplan vorzunehmen.

Einführungskonzept erarbeiten

Das Einführungskonzept beschreibt die Planung der Massnahmen, welche den Übergang in die Tagesschule unterstützen und vorbereiten. Die Meilensteine für die Vorbereitung bis zur Eröffnung der Tagesschule sind zu definieren und in einen realistischen Zeitplan einzubinden. Das Einführungskonzept ist handlungsleitend für die Realisierungsphase. Das Einführungskonzept beinhaltet Angaben zu den in den folgenden Abschnitten erwähnten Bereichen:

Einführungsvorgehen, Zeitplan
Die Einführungsstrategie, das Vorgehen und der Zeitplan dazu werden festgelegt. In diesem Zusammenhang gilt es auch zu erwägen, ob mit einem Pilotprojekt der Entscheid zur definitiven Weiterführung der Tagesschule auf die Zeit nach einer zu bestimmenden Pilotphase verschoben werden soll.

Einführungsmassnahmen
Hier sind die einzelnen Massnahmen aufzuführen, welche für die Überführung der bisherigen in die künftige Organisation erforderlich sind. Zu denken ist hier an Kommunikationsfragen (Wer wird wann wie worüber informiert?), bauliche Massnahmen, Ausstattung von Innen- und Aussenräumen, Stellenbeschriebe, Stellenausschreibungen und Anstellungen. Grundlagen für die Einführungsmassnahmen bilden das Tagesschulkonzept, die Bedarfsabklärungen und -prognosen, die Anmeldungen sowie eine Analyse der Auswirkungen auf die Beteiligten. Letztere hilft, die für das Projekt wichtigen Akteure sowie potenzielle Stolpersteine zu identifizieren.

Unterstützungssysteme
Tagesschulentwicklung ist immer eine Gemeinschaftsaufgabe. Beratung, Begleitung und Unterstützung durch externe Stellen oder Erfahrungsaustausch mit anderen Tagesschulen sind zu prüfen und gegebenenfalls zu nutzen.

Budget für die Realisierungsphase
Für die Einführung, das heisst die Realisierungsphase sind die voraussichtlich anfallenden Kosten aufzuführen, z. B. für bauliche Massnahmen und Ausstattungen sowie für Beratung und Coaching,

Konzepte und Budgets abnehmen

Das erarbeitete Tagesschul- und Einführungskonzept sowie die dazugehörigen Budgets sind der Schulpflege und dann - je nach Höhe der Budgets - der Gemeinde als definitive Entscheidungsinstanz zur Abnahme und Bewilligung vorzulegen. Bei einem positiven Entscheid wird dieser der Öffentlichkeit angemessen kommuniziert. Dann kann mit der Umsetzung des Projektes, der Realisierungsphase begonnen werden. Das Einführungskonzept bildet die Grundlage für die Realisierungsphase.

Realisierungsphase:
Wir gestalten unsere Schule im Detail aus

In der Realisierungsphase setzt die Projektleitung gemeinsam mit den weiteren in der Projektorganisation dafür Vorgesehenen das Einführungskonzept um. Für die damit verbundenen Arbeiten wird in der Regel etwas weniger als ein Jahr eingesetzt. Ein grösserer zeitlicher Bedarf entsteht vor allem dann, wenn noch umfangreiche Bauvorhaben anstehen. Nach dieser Phase dürfen die Beteiligten die erfolgreiche Eröffnung der Tagesschule erwarten.

Ziel: Eröffnung der Tagesschule
Die von den zuständigen Instanzen abgenommenen und bewilligten Konzepte und Budgets werden umgesetzt und münden in der erfolgreichen Eröffnung der Tagesschule.

Themen und Arbeiten (vgl. Checkliste 3)

Umsetzungsarbeiten
Das Einführungskonzept leitet durch die Realisierungsphase und hilft, diese zielführend zu strukturieren und die Übersicht zu wahren. In erster Linie stehen jetzt Umsetzungsarbeiten an:

Infrastruktur bereitstellen
Schulhaus und Umgebung sowie deren Ausstattung müssen für die geplante Tagesschule bereitgestellt werden. Dafür werden Pläne gemacht, Kataloge gesichtet und in Absprache mit Baufachleuten, weiteren fachlich Zuständigen und dem Tagesschul-Team die entsprechenden Aufträge erteilt.

Anstellungen vornehmen und Verträge abschliessen
Für allfällig neu zu besetzende Stellen braucht es treffende Beschriebe und Anforderungsprofile. Auf dieser Grundlage wird das entsprechende Personal gesucht, ausgewählt und angestellt. Verträge sind gegebenenfalls abzuschliessen mit Externen, z. B. Zuliefernden von Verpflegung, Betreuungsanbietenden wie z. B. Sportclubs oder Vermietenden von Räumen oder Materialien.

Weiterbildung organisieren
Im Hinblick auf die neuen Rahmenbedingungen und auf die pädagogischen Zielsetzungen prüft die Projektleitung in Absprache mit dem Tagesschul-Team, ob und in welcher Form schulinterne Weiterbildung während der Realisierungsphase erforderlich oder sinnvoll ist. Gegebenenfalls wird eine solche Weiterbildung organisiert.

Kommunikation
Bei der Umsetzung des Einführungskonzeptes werden allenfalls Schwächen oder Unstimmigkeit desselben sichtbar. Die Projektleitung nimmt in solchen Fällen die geeigneten Korrekturen vor, je nach Tragweite in Absprache mit der Schulpflege. Auch das Tagesschulkonzept darf in dieser Phase nicht als definitiv gesetzt empfunden werden, sondern muss im Sinne einer dynamischen Gestaltung Freiräume lassen für angemessen kommunizierte Modifikation und Weiterentwicklung. Der Stand, allfälliger Änderungsbedarf sowie vollzogene Änderungen sind zeitnah und adressatenorientiert zu kommunizieren. Kommunikationsbedarf besteht insbesondere im Zusammenhang mit:

Zeitplanänderungen im Einführungskonzept
In der Realisierungsphase muss gewährleistet werden, dass die Tagesschule zeitgerecht eröffnet werden kann und dass bis dann möglichst alle Vorbereitungsarbeiten abgeschlossen sind. Dazu sind gegebenenfalls Anpassungen an den Zeitplänen erforderlich, z. B. aufgrund von Bauverzögerungen.

Änderungen an Stunden- und Einsatzplänen
Das Tagesschulkonzept beinhaltet Stundenpläne für die Schülerinnen und Schüler und Einsatzpläne für das Tagesschul-Team sowie die entsprechenden Raumzuteilungen. Aufgrund der Arbeiten und Erkenntnisse in der Realisierungsphase kann sich zeigen, dass diese Pläne aus dem Tagesschulkonzept angepasst werden müssen.

Anmeldeverfahren
Die Anmeldeunterlagen sollten das Betreuungsangebot, die Verknüpfung mit dem Unterricht sowie die für die Eltern entstehenden Kosten möglichst so beschreiben, wie sie dann bei der Eröffnung gelten. Es gilt also abzuwägen: Ein frühes Anmeldeverfahren gibt mehr Planungssicherheit, birgt aber die Gefahr, dass sich noch Änderungen im Angebot ergeben. Bei einem später angesetzten Anmeldeverfahren kann das bereitgestellte Angebot zuverlässig geschildert werden, dafür besteht die Gefahr, dass die Anmeldungen nicht den Erwartungen entsprechen.

Eröffnung der Tagesschule
Mit der Eröffnung der Tagesschule wird die Realisierungsphase abgeschlossen. Die bis dahin geleistete Arbeit verdient eine Würdigung, z. B. anlässlich einer Einweihungsfeier, mit einem Zeitungsbericht, einer Schulhausbegehung.

Einführungsphase:
Wir eröffnen unsere Tagesschule

Mit der Eröffnung der Tagesschule beginnt die Einführungsphase, die als zeitlich festgelegte Erprobung angelegt werden soll. Zentrale Herausforderung in dieser Phase ist es, das theoretisch entwickelte Tagesschulkonzept nun auch in der Praxis umzusetzen. Nicht alles konnte im Vorfeld bedacht werden und die Bedürfnisse der Beteiligten nehmen im Alltag oft eine andere Richtung. Durch aufmerksame Betrachtung und Reflexion des Betriebs zeigt sich, was gut beziehungsweise weniger gut funktioniert und wo mit welcher Priorität Handlungsbedarf entsteht. Diese Phase kann etwa ein bis zwei Schuljahre in Anspruch nehmen. Sie führt die Schule vom Erprobungs- in den Regelbetrieb.

Ziel: konsolidierter Regelbetrieb
Während der Einführungs- und Erprobungsphase konnten die Anfangsschwierigkeiten überwunden und das Tagesschulkonzept bereinigt werden.

Themen und Arbeiten (vgl. Checkliste 4)

Betrachtung und Reflexion des Betriebs

Zu festgelegten und regelmässig angesetzten Zeiten tauscht sich das ganze Tagesschul-Team zu den gemachten Erfahrungen und zu neu entstehenden Bedürfnissen aus. Für diesen Prozess kann auch eine externe Moderation beigezogen werden. Ergänzend zum Austausch im Team werden zu geeigneten Zeitpunkten auch weitere Rückmeldungen eingeholt, z. B. der Schülerinnen und Schüler, der Eltern, von Schulbesuchen, externen Mitarbeitenden oder von der Trägerschaft (Schulpflege/Gemeinde). Das Einholen von Rückmeldungen kann auch im Sinne einer eigentlichen Evaluation gestaltet werden. Geklärt werden sollen dabei insbesondere folgende Fragen:

- Stimmen die Abläufe und Verantwortlichkeiten?
- Ist die Auslastung und deren Entwicklung genügend?
- Sind die Finanzen im Lot?
- Wie ist das Wohlbefinden der Kinder und der Erwachsenen?
- Ist das pädagogische Konzept aus Sicht der Beteiligten überzeugend umgesetzt?
- Sind die Eltern mit dem Angebot zufrieden?
- Erweisen sich die Kommunikationswege als sinnvoll?
- Greifen die Instrumente für die Qualitätssicherung?

Anpassungen

Falls die Betrachtung und Reflexion des Betriebs Anpassungs- oder grundsätzlichen Änderungsbedarf ergibt, müssen die erforderlichen Massnahmen geplant und durchgeführt werden.

Überführung in den Regelbetrieb

Mit der Überführung der Tagesschule vom Erprobungs- in den Regelbetrieb ist der Projektauftrag «Tagesschule» erfüllt und das Einführungsprojekt abgeschlossen.

Evaluation und Qualitätssicherung:
Wir entwickeln unsere Schule weiter

In der Tagesschule hat sich ein Regelbetrieb gemäss Tagesschulkonzept eingestellt. Im Tagesschulkonzept sind Qualitätskriterien festgelegt, deren Erreichung im Rahmen von Evaluationen überprüft wird. Die Ergebnisse der Evaluationen werden ausgewertet und sind Grundlage für die Qualitätsentwicklung und -sicherung. Qualitätssicherung findet statt durch Vereinbarung und Fixierung von Entwicklungszielen und Massnahmen bei gleichzeitiger Benennung der Zuständigkeiten. Gegenstand der Evaluationen ist auch das Tagesschulkonzept einschliesslich der darin genannten Qualitätskriterien. Die in diesem Kapitel geschilderten Themen und Arbeiten orientieren sich am Bild einer lebendigen, sich kritisch reflektierenden und ständig weiterentwickelnden Schule.

Ziel: Qualitätssicherung
Die Tagesschule erkennt ihre Stärken und Schwächen. Die Stärken werden gesichert und allfällige Schwächen werden mit einem für die Beteiligten zumutbaren Aufwand priorisiert und nach Möglichkeit behoben.

Themen und Arbeiten (vgl. Checkliste 4)

Evaluation
Evaluationen können als Selbst-und als Fremdevaluation erfolgen und sich auf Prozesse und/oder Produkte beziehen. Wichtig ist, dass die Beteiligten einbezogen werden bei der Frage, was genau evaluiert werden soll. Durch die Fachstelle für Schulbeurteilung ist eine regelmässige Fremdevaluation gegeben. Um den Fokus zu ändern, empfiehlt es sich, alternierend dazu Selbstevaluationen vorzunehmen. Solche können z. B. im Rahmen einer schulinternen Weiterbildung durchgeführt werden. Bei Bedarf kann dafür eine externe Moderation beigezogen werden, die allenfalls ergänzend zur Moderation des Prozesses auch inhaltliche Inputs gibt.

Qualitätssicherung
Im Idealfall entsteht eine kontinuierliche Entwicklung, immer wieder angestossen durch Massnahmen, die sich an den Ergebnissen der Evaluationen orientieren. Vereinbarte Entwicklungsziele sollten im Schulprogramm aufgenommen werden. Zur Qualitätssicherung gehört jedoch nicht nur Entwicklung und Veränderung, sondern auch das Bezeichnen von erhaltenswerten Stärken. Beides, zu pflegende Stärken und Entwicklungsziele, sollen angemessen kommuniziert werden, z. B. in einem auf der schuleigenen Homepage öffentlich einsehbaren Schulprogramm.

Zielorientierung
Als allgemeines Ziel von Schulen, insbesondere aber von Tagesschulen, kann genannt werden: Unsere Schule zeigt sich als anpassungsfähig, sich kritisch reflektierend und ständig weiterentwickelnd.

5. Materialien für tagesschulinteressierte Gemeinden und Schulen

Auf der Website des Volksschulamtes (**www.vsa.zh.ch/tagesschulen**) finden sich weiterführende Informationen sowie verschiedene Arbeitsinstrumente, z. B.

- Checklisten zu den Projektphasen
- Kostenberechnungstool für die unterrichtsergänzende Betreuung
- Vorlage für einen Projektauftrag Tagesschule
- Qualitätsentwicklungsinstrument
- Kontakt-Tagesschulen
- Rechtsgrundlagen