

Sicherung personeller Ressourcen für die bewegte Ganztagschule durch Kooperation mit Sportvereinen

– (sport-)ökonomische Problembetrachtung mit Lösungsintention

Torsten Schlesinger & Sebastian Bauer

Zur Sicherung von Bewegungs-, Spiel- und Sportangeboten in der Ganztagsbetreuung an Schulen stellt die Mitarbeitergewinnung und -entwicklung ein zentrales Aufgabenfeld dar. Die Schwierigkeit in der bewegungsorientierten Ganztagsbetreuung liegt für die Schulträger und Schulen vor allem in der Bereitstellung von qualifiziertem Personal, welches sich entsprechend refinanzieren lässt. Da die Qualität der Bewegungs-, Spiel- und Sportangebote – wie bei jeder Dienstleistung – eng an die Qualität des vorhandenen Personals gekoppelt ist, dürfte die Betreuungsqualität an Ganztagschulen zumindest implizit von den zur Verfügungen stehenden finanziellen Mitteln für Personal abhängen.

Entsprechende Refinanzierungsmodelle hängen in erster Linie von gesetzlichen Grundlagen des entsprechenden Bundeslandes ab. Man unterscheidet primär hierbei familien- und sozialpolitische Maßnahmen (wie einfache/verlängerte Mittagsbetreuung und offene Ganztagschule) von bildungspolitischen Maßnahmen (Gebundene Ganztagschule). So kostet beispielsweise in Nordrhein-Westfalen das in einer offenen Ganztagschule zusätzlich erforderliche Personal ca. 1.230,- € pro Kind/Schuljahr, das jeweils von Bund (zwei Drittel) und Kommune (ein Drittel) zu tragen ist (vgl. Ackermann & Kohl, 2008, S. 105f.). Einer gebundenen Ganztagsklasse an einer bayerischen Hauptschule stehen gemäß KMBek vom 28.10.2008 im Schuljahr insgesamt 12 zusätzliche Lehrerwochenstunden sowie 6.000,- € bei der Ganztagsbetreuung zur Verfügung. Bei zu erbringenden Betreuungsumfängen sowohl im offenen als auch im gebundenen Ganztags reicht dies jedoch gerade aus, um die Bezahlung von geringfügig Beschäftigten abzudecken. Von entsprechend qualifiziertem zusätzlichem Vollzeitpersonal muss dagegen ohne weitere Drittmittel (z.B. Refinanzierung über Elternbeiträge) abgesehen werden. Mit Blick auf den angestrebten flächendeckenden Ausbau der schulischen Ganztagsbetreuung ist zu vermuten, dass der

Problemdruck bei der personellen Ausstattung aufgrund bestehender finanzieller Engpässe in Ländern und Kommunen künftig eher noch zunehmen dürfte. Damit gerät die Frage der Sicherung personeller Ressourcen zu einer zentralen Frage im Konzept der Ganztagsbetreuung an Schulen. Deshalb sind alternative Lösungsansätze gefragt, mit denen es gelingen kann, qualifiziertes Personal möglichst finanzierbar der bewegten Ganztagsbetreuung zuzuführen.

In diesem Beitrag werden die Möglichkeiten der Sicherung personeller Ressourcen für die bewegte Ganztagschule aus (sport-)ökonomischer Perspektive untersucht. Dazu wird in drei Schritten vorgegangen: Zunächst werden die Herausforderungen für den Steuerungsprozess dargelegt, welche sich aus Kooperationen mit Sportvereinen ergeben. Anschließend wird mit dem „Schweinfurter Modell“ ein praktikabler Lösungsansatz vorgestellt. Ein Fazit schließt den Beitrag ab.

Herausforderungen für die Kooperation zwischen Schule und Sportverein

Da klassische Marktlösungen (z.B. über kommerzielle Sportanbieter) aufgrund des bestehenden Kosten-

drucks in den öffentlichen Haushalten kaum oder nur teilweise realisierbar sind, kommt als Alternative bei der personellen Absicherung bewegter Ganztagsangebote eine so genannte Dritter-Sektor-Lösung in Betracht. Sportvereine avancieren deshalb, neben anderen Institutionen des dritten Sektors (z.B. Trägern der Jugendhilfe), zu einem interessanten Kooperationspartner, wenn es um die Bereitstellung von Sport- und Bewegungsangeboten im Rahmen der Ganztagschule geht. Denn Sportvereine bringen den Effizienzvorteil mit, dass sie als Nonprofit-Organisation nicht gewinnorientiert arbeiten. Zudem sind sie großteils ehrenamtlich organisiert, wodurch Personalkosten meist in Form von Aufwandsentschädigungen anfallen. Doch aktuelle Studien zeigen, dass Sportvereine bislang noch nicht hinreichend eingebunden werden. Etwa ein Viertel der Vereine arbeitet gegenwärtig bei der Angebotserstellung mit Schulen zusammen, wobei sich in den einzelnen Bundesländern durchaus erhebliche Unterschiede erkennen lassen (vgl. Breuer, 2007, S. 318f.). Zum Vergleich: Im Saarland sind es nur 13 %, in Thüringen dagegen sind es 36 % der Sportvereine, die sich entsprechend engagieren (siehe Tabelle 1). Gerade bei Schulen lässt sich daher eine noch intensivere Nutzung des Beziehungspotenzials für die Erstellung

und Übernahme von Sport- und Bewegungsangeboten vorstellen, vor allem wenn es um den Ausbau der Ganztagsbetreuung geht.

Damit stellt sich die Frage, wie die Zusammenarbeit gestaltet werden kann, wenn der organisierte Sport beim Ausbau der Ganztagsangebote an Schulen künftig noch stärker eingebunden werden soll. Auch wenn die Angebote von Sportvereinen an Schulen sehr willkommen sind und Sportvereine im Sinne der Gemeinwohlorientierung durchaus an Kooperationen mit Schulen Interesse zeigen, können bei der Zusammenarbeit durchaus Probleme in der Art und Weise der Kooperation sowie in der inhaltlichen Ausgestaltung entstehen. Sportvereine verfolgen vordergründig die Aufgabe, Sportangebote für ihre Mit-

glieder bereitzustellen. Die Schule hat dagegen in erster Linie einen Bildungsauftrag. Da die Zielsetzungen von Sportvereinen und Schule also durchaus konfliktieren können, ist die Herstellung eines für beide Seiten optimalen Ergebnisses der Zusammenarbeit keineswegs einfach. Je stärker die Auflagen und Pflichten von Seiten der Schule an die Sportvereine im Hinblick auf die Betreuungsleistungen im Ganztags sind, desto geringer dürfte die Engagementbereitschaft der Sportvereine sein. Umgekehrt könnten zu hohe Handlungsspielräume für Sportvereine womöglich die Erfüllung bildungsspezifischer Ziele der offenen Ganztagschule beeinträchtigen. Dies hat insbesondere im Modell der gebundenen Ganztagschule Gültigkeit, da sich

hier explizit eine bildungspolitische Maßnahme abgrenzt.

Das Problem der dauerhaften personalen Absicherung von Sport- und Bewegungsangeboten in der Ganztagschule durch Sportvereine lässt sich aus ökonomischer Perspektive in folgende Teilprobleme differenzieren: 1. ein ressourcenspezifisches Teilproblem, 2. ein kostenspezifisches Teilproblem und 3. ein Beziehungs-Teilproblem.

1. Das ressourcenspezifische Teilproblem bezieht sich vor allem auf die Ressource Personal. Mit der Übernahme von Ganztagsangeboten benötigen die Sportvereine zusätzliches Personal mit entsprechenden Qualifikationen. Somit stellt sich die Frage, woher sich dieses Personal im Verein rekrutieren lässt? Rekrutiert man Betreuungspersonal aus den eigenen Reihen der qualifizierten Übungsleiter, können aufgrund der hohen zeitlichen Aufwendungen bei der Ganztagsbetreuung unter Umständen die Sportangebote im Verein selbst nicht mehr hinreichend abgedeckt werden. Aus ökonomischer Perspektive verhalten sich auch Sportvereine zumindest dahingehend nutzenmaximierend, dass sie ihr eigenes Leistungspotenzial nicht abschwächen. Demnach wird der Sportverein nicht freiwillig den Abfluss personeller Ressourcen in Kauf nehmen, wenn für ihn keine Aussicht auf Nutzensteigerung vorliegt. Die Wahrscheinlichkeit einer Nutzensteigerung für den Sportverein wäre vor allem dann gegeben, wenn Mitarbeiter die Ganztagsbetreuung abdecken, aber gleichzeitig auch bei der Angebotsgestaltung im Sportverein zur Verfügung stehen.

2. Mit der Übernahme von Betreuungsaufgaben an der Ganztagschule fallen eine Reihe von Kosten an, die einen Nutzenzuwachs für den Sportverein wiederum relativieren können. Diese Kosten betreffen die Durchsetzung der zu erbringenden Betreuungsleistung, also Personal- und Ausbildungskosten, aber auch Material- und Transportkosten. Zudem sind Opportunitätskosten (z.B. ausfallende Mit-

Tabelle 1: Kooperationen der Sportvereine mit Schulen bei der Angebotserstellung (Basis: Sportentwicklungsbericht 2005/06)

Bundesland	Anteil kooperierender Vereine bei der Angebotserstellung	
	% (BL)	Hochrechnung (BL)
Baden-Württemberg	32	3.700
Bayern	17	3.700
Berlin	25	450
Brandenburg	33	920
Bremen	26	115
Hamburg	27	210
Hessen	24	1.900
Mecklenburg-Vorpommern	33	650
Niedersachsen	23	2.200
Nordrhein-Westfalen	25	4.700
Rheinland-Pfalz	19	1.200
Saarland	13	285
Sachsen	28	1.100
Sachsen-Anhalt	24	765
Schleswig-Holstein	27	810
Thüringen	36	1.220

gliedsbeiträge) zu berücksichtigen, die infolge der sinkenden Nachfrage nach Vereinsangeboten entstehen können. Denn mit dem flächendeckenden Ausbau von Ganztagsangeboten werden immer mehr Kinder am Nachmittag zeitlich länger in der Schule gebunden. Wenn sich nun die Sportvereine an der Ganztagsbetreuung beteiligen, besteht die Gefahr, dass sie sich mit Blick auf die Akquise neuer Mitglieder „das Wasser selbst abgraben.“ Gleichwohl liegt der Nutzen eines Engagements darin, Mitglieder bereits frühzeitig an den Verein zu binden und Talente für den Wettkampfsport zu sichten. Aus Kostenperspektive gilt es, geeignete Institutionen zu schaffen, um die mit der Übernahme von Betreuungsverantwortung in der Ganztagschule einhergehenden Kosten adäquat zu refinanzieren. Denn der Sportverein würde keine kosten- oder risikoe erhöhende Verantwortung eingehen, wenn er auf eine Übernahme von Betreuungsaufgaben an Schulen verzichtet.

3. Betrachtet man abschließend die Beziehung zwischen Schule und Sportverein (Principal-Agent-Problem) näher, so ändert sich je nach rechtlicher Vereinbarung deren Ausgestaltung. In der inhaltlichen und organisatorischen Abstimmung zwischen Schule und Anbietern wie Sportvereinen im Ganztags gibt es dabei bislang nur wenige verbindliche Regeln einzuhalten. So bestehen bspw. kaum konkrete Vorgaben für die pädagogische Qualifizierung der Betreuungskräfte sowie nach den pädagogischen Zielen (vgl. Vagt-Keßler & Temme, 2008, S. 92). Prinzipiell gilt jedoch, dass die Schule als Auftraggeber und der Sportverein als Auftragnehmer klassifiziert werden können. Allerdings müssen Sportvereine den Auftrag nicht zwangsläufig im Sinne des Auftraggebers ausführen. Die Freiheitsgrade des Sportvereins steigen mit dem Umfang übernommener Verantwortungsbereiche. Es gilt somit auch, entsprechende Verabredungen (Qualifikationsanforderungen, Qualitätszirkel) zu schaf-

fen, die den angestrebten Zielen der Ganztagsbetreuung auch wirklich Rechnung tragen.

Somit lässt sich festhalten, dass das Problem der personellen Absicherung von sport- und bewegungsorientierten Ganztagsangeboten an Schulen durch Sportvereine unter den Gesichtspunkten Kosten und Qualität dann gelöst werden dürfte, wenn (a) aus dem Sportverein personelle Ressourcen an die Schulen nur abfließen, wenn die eigene Angebotserstellung nicht gefährdet wird, (b) entsprechende Anstellungsverhältnisse geschaffen werden, die in den Händen des Sportvereins liegen und den Status der Gemeinnützigkeit nicht gefährden, (c) die finanziellen Risiken bei der Übernahme von Betreuungsleistungen durch entsprechende Refinanzierungsmöglichkeiten für den Sportverein in Grenzen gehalten werden, (d) Möglichkeiten für Personalentwicklungsmaßnahmen (kostenfreie Qualifizierung, Lizenzerwerb) von Mitarbeitern bestehen und (e) aufgrund spezifischer Qualifikationen des eingesetzten Personals die bildungsspezifischen Ziele der Ganztagsbetreuung realisiert werden, insbesondere an gebundenen Ganztagschulen.

Um diesen Anforderungen Rechnung zu tragen, kommt man in der Praxis nicht umhin, entsprechende Kompromisslösungen zu entwickeln. Im Folgenden wird eine solche Kompromisslösung vorgestellt, die zugleich die aufgezeigten Prämissen möglichst gut erfüllt: Das Schweinfurter Modell der bewegten Ganztagschule.

Das Schweinfurter Modell der bewegten Ganztagschule

Das Schweinfurter Modell zur Übernahme von Betreuungsleistungen an Ganztagschulen durch Sportvereine wurde vom „Idealverein für Sportkommunikation und Bildung e.V. (ISB)“ entwickelt. Der ISB stellt

eine im Jahr 2007 gegründete Initiative von jungen Menschen aus der sportspezifischen Jugendarbeit, Sportstudenten und -abiturienten dar. Zielstellung ist, Sport- und Bewegungsangebote in neuem Kontext zu entwickeln, zu erproben und Ergebnisse anschließend entsprechend zu kommunizieren. Dadurch kann stetig ein hohes Maß an persönlich generiertem fachlichem und überfachlichem Wissen in die Sportvereine eingebracht werden. Dies hilft, um die Veränderungen von Rahmenbedingungen für Bewegung und Sport schnell zu erfassen. Eines der ersten Konzepte des ISB stellt das Konzept Bewegte Ganztagschule dar, welches im Folgenden vorgestellt werden soll.

Sportpolitischer Hintergrund

Das Interesse an einem freiwilligen Orientierungsjahr nach dem Schulabschluss scheint zu wachsen. Dies wird von verschiedenen sozialen Interessenverbänden durch eine Trägerschaft im „Freiwilligen Sozialen Jahr“ – so auch im organisierten Sport – als Chance verstanden (vgl. Deutsche Sportjugend, 2008, S. 11). Denn die zunehmende Ausgrenzung von Ganztagschülern aus dem organisierten Sport erfordert es, bewegungsorientierte Betreuungsangebote in Ganztagschulen bereitzustellen, um so Kindern weiterhin den Zugang zum organisierten Sport zu ermöglichen. Es ist daher aus sportpolitischer Sicht wünschenswert, das „Freiwillige Soziale Jahr“ im Bereich Sport so einzusetzen, dass Bewegung, Sport- und Spielangebote in der Ganztagsbetreuung an Schulen zumindest teilweise durch den organisierten Sport abgedeckt werden können.

Grundsätze des Modells

● Die Landessportjugenden, als Träger des sogenannten Freiwilligen Sozialen Jahres im Sport (nachfolgend FSJ) zertifizieren Sportvereine als Einsatzstellen und ermöglichen ihnen damit gegen eine Refinanzierung (in Bayern: 370,- € im Monat), das FSJ auf Basis einer Wo-

chenarbeitszeit von 38,5 Stunden für die Dauer von 12 Monaten anzustellen.

- Arbeitgeber - und damit für Aus- und Fortbildungsmaßnahmen im Umfang von 25 Tagen im Jahr verantwortlich - ist in diesem Fall der Träger (aufgrund der meist fehlenden rechtlichen Eigenständigkeit der Landessportjugend ist der Landessportverband damit Vertragspartner); die Einsatzstelle (Sportverein) ist für Personalfindung und qualifizierte Anleitung vor Ort zuständig.

- Innerhalb der ersten drei Wochen kann der FSJ'ler eine Qualifikation in der sportartübergreifenden und überfachlichen Lizenzstufe C (Profilierung Breitensport, Kinder und Jugendliche) erwerben, die es ihm erlaubt, eigenständig sportartbezogene, aber auch allgemeine, überfachliche Betreuungsaufgaben zu übernehmen.

- Abschluss eines Kooperationsvertrags des von der Landessportjugend als FSJ-Einsatzstelle anerkannten Sportvereins mit dem Schulträger (i.d.R. Freistaat), welcher alle FSJ-Regelungen sowie bildungsspezifische Erfordernisse einschließt bzw. ergänzt.

- Der Verein versieht nun den ihm zugestellten FSJ'ler mit der Betreuung der Kooperation mit der vertraglich an den Verein gebundenen Ganztagschule.

- Zum Zwecke dieser Kooperation zahlt der Schulträger dem Verein eine Transfersumme von bis zu 4.440,- Euro im Schuljahr, womit der Sportverein die FSJ-Stelle für den Einsatz an Schulen voll refinanzieren kann.

- FSJ'lern stehen 26 Urlaubstage zu, demgegenüber jedoch ca. 66 Schulfertage, d.h. ca. 40 Arbeitstage im Sportverein (davon 25 in Aus-/Weiterbildung beim Träger, also zusätzlich 15 Arbeitstage mit etwa 115h im Sportverein).

Hinsichtlich der Übertragbarkeit des Modells ist zunächst festzuhalten, dass grundsätzlich jeder Sportverein auf das FSJ zurückgreifen kann, sofern er ordentliches Mit-

glied in einem Landessportbund ist. Eine Beschränkung von Einsatzstellen ist jedoch dadurch gegeben, da die Gesamtverantwortung hinsichtlich der Stellenvergabe und auch der vorhandenen Stellenkapazitäten in den Händen des Trägers (hier im Modell: der Sportjugend des bayrischen Landessportbundes) liegt.

Betrachtet man den Lösungsansatz vor dem Hintergrund der gestellten Prämissen, so fällt auf, dass im Schweinfurter Modell die Chancen für den Sportverein deutlich verbessert werden (vgl. Tabelle 2). Diese umfassen die Erweiterung der Aufgabenfelder ohne Einschränkung der personellen Ressourcen sowie die Möglichkeit der Anstellung und Qualifikation von Personal bei voller Refinanzierung. Durch entsprechende Dokumentation dieser Erweiterung im Leistungsspektrum können weitere positive Effekte (z. B. vorrangige Berücksichtigung bei der Vergabe von Nutzungszeiten für Sportstätten) erzielt werden. Dadurch steigen insgesamt die Anreize für den Verein, sich aktiver in die Ganztagsbetreuung an Schulen einzubringen. Durch entsprechende Dienstleistungsvereinbarungen mit dem Verein und die Bindung der Betreuungsaufgaben an eine kon-

krete Person (und nicht 2-3 Betreuungspersonen), kann die Realisierung der intendierten Ziele des schulspezifischen Ganztagskonzepts eher abgesichert werden. Wenn Sportvereine mit ihren Angeboten den Schulalltag der Kinder im Rahmen der Ganztagsbetreuung sinnvoll bereichern, betreiben sie zudem überzeugend Werbung für eine anschließende Mitgliedschaft dieser Kinder im Sportverein.

Gleichwohl bestehen sowohl für die Schule als auch für die Vereine nach wie vor bestimmte Risiken. Diese resultieren für die Schule aus der Abgabe von Verantwortung. Für den Verein liegen diese vor allem in der Akquise geeigneten Personals für das neue Aufgabenfeld sowie in der Kompensation von möglichen Fehlzeiten. Für die Schule könnte ein zentrales Risiko dahingehend entstehen, dass aufgrund der Lehrermangelsituation im Sportbereich der Gedanke entwickelt wird, dass FSJ'ler auch im Basissportunterricht eingesetzt werden. Dies wäre sicherlich kostengünstiger und stellt in Zeiten knapper öffentlicher Kassen bekanntermaßen ein „Totschlag-Argument“ dar (vgl. Cachay & Kastrup, 2006, S. 170). Um diesem Problem wirkungsvoll zu begegnen, wäre eine zielführende Strategie,

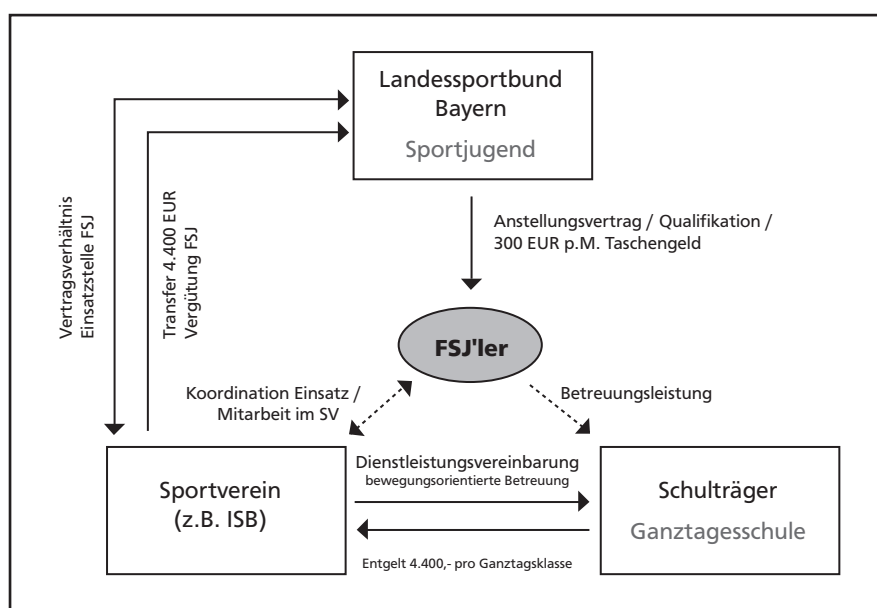


Abbildung 1: Schematische Darstellung des Schweinfurter Modells im gebundenen Ganztags

nicht etwa die Betreuungsangebote von Sportvereinen abzulehnen, sondern die außerschulischen Betreuer (auch das FSJ) von Beginn als Hilfsbetreuer des Sportlehrers bei der Gestaltung von außerunterrichtlichen Bewegungs- und Sportangeboten an Schulen einzusetzen.

Fazit

Beim Ausbau der Ganztagsbetreuung unter Berücksichtigung begrenzter finanzieller Spielräume bei Ländern und Kommunen gewinnen Kooperationsmodelle künftig an Bedeutung, mit denen sich personelle Ressourcen für die Ganztagsbetreuung an Schulen stabil sichern lassen. Das „Schweinfurter Modell“ zeigt exemplarisch, wie Sportvereine künftig noch stärker in den Prozess der Betreuung und Angebotserstellung im offenen Ganztag eingebunden werden können. Lösungsansätze wie das Schweinfurter Modell mit dem Institutionssystem FSJ dürften aus Sicht der Schule vor allem deshalb interessant sein, weil sie deutlich machen, dass sich Qualität bei der Ganztagsbetreuung durch qualifiziertes Personal und vergleichsweise kostengünstige Betreuung keinesfalls ausschließen müssen.

Allerdings ist zu berücksichtigen, dass solche Kooperationsmodelle keine unreflektiert anwendbaren Patentrezepte darstellen, die sich in jeder Schule gleichermaßen umsetzen lassen. Angesichts der spezifischen Anforderungen, den rechtlichen Rahmenbedingungen, denen sowohl Schulträger/Schulen als auch Sportvereine innerhalb einer Kommune bzw. eines Bundeslandes unterliegen, kann dies gar nicht das Anliegen eines solchen Modells sein. Denn die notwendige Ausgestaltung derartiger Kooperationsbeziehungen in der Praxis muss nach wie vor am jeweiligen Sachverhalt und unter Berücksichtigung selektiver rechtlicher Rahmenbedingungen ausgearbeitet werden. Der Wert des vorgestellten Lösungsansatzes dürfte vor allem darin zu

Tabelle 2: Gegenüberstellung von Chancen und Risiken bei der Übernahme von Betreuungsangeboten an Schulen durch Sportvereine

Chancen/Nutzen	Risiken/Kosten
für die Schule/Schulträger:	
<ul style="list-style-type: none"> • Zuführung qualifizierter Mitarbeiter zur Unterstützung der außerunterrichtlichen Angebote • Refinanzierung liegt im Rahmen des verfügbaren Budgets • flexibler Einsatz der FSJ`ler • geringerer Koordinationsaufwand, da Betreuung nun „in einer Hand“ liegt 	<ul style="list-style-type: none"> • Abgabe von Verantwortung in der Betreuung • Einsatz von FSJ im Basisunterricht aufgrund bestehenden Lehrermangels • Absicherung bildungspolitischer Ziele • FSJ`ler muss geführt werden, d.h. ein sportpädagogisch geschulter Anleiter muss mind. 45 Min. pro Woche zur Verfügung stehen
für die Sportvereine:	
<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnung zusätzlicher personeller Ressourcen für die Vereinsarbeit • FSJ`ler verfügt über Wissen bzw. Qualifikationen → Erweiterung der Angebotsgestaltung im SV • Refinanzierung durch Ganztagsförderung und Ländermittel (z.B. „Sport nach 1“) • Möglichkeit der längerfristigen Bindung von Personal (z.B. weiterführende Übungsleitertätigkeit im Anschluss an das FSJ) • Überwindung institutioneller Abgrenzungen (Zugang zu Schulen und Schülern) • Mitgliedergewinnung durch sportliche Angebote an Schulen • Anerkennung der Arbeit zum Wohle der Kinder und Jugendlichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte Anforderungen im Bereich Personalauswahl und Personalführung • Herausforderungen bei der Bereitstellung von Ersatzpersonal bei Abstinenz des FSJ`lers (wegen Krankheit, Fortbildung) • Organisation von schul- und damit vereinsübergreifenden Qualitätszirkeln
für den Freiwilligen im Sozialen Jahr im Sport:	
<ul style="list-style-type: none"> • Orientierung für spätere Studien- und Berufswahl (z.B. Lehramtsstudium) • vielfältige und fordernde Aufgabe • Referenzen und Kontakte • Taschengeld i.H.v. 300,- € • als Ersatzdienst voll anrechenbar • pädagogische Breite (nicht rein sportpraktisch, sondern auch allgemeine Betreuungsaufgaben) 	<ul style="list-style-type: none"> • große Verantwortung • Herausforderungen im Bereich der Führungsqualitäten (muss „führen“ und gleichzeitig „geführt werden“) • Rolle zwischen Lehrer und Schüler, sowohl hinsichtlich Autorität als auch Aufgaben

sehen sein, für Entscheidungsträger bei Schulträgern bzw. Schulen, aber auch Sportvereinen Wissen über alternative Kooperationsmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen. Dadurch können womöglich Denkansätze für das künftige Vorgehen gegeben werden, um – gemäß der eingangs skizzierten Problemstellung – personelle Ressourcen für die bewegte Ganztagschule durch die Kooperation mit Sportvereinen dauerhaft abzusichern.

Literatur

- Ackermann, S. & Kohl, M. (2008). Zentrale Steuerung – kommunale Handlungsfähigkeit: Deregulierung als Herausforderung für die Dachorganisation am Beispiel des Landessportbundes NRW. In S. Braun & S. Hansen (Hrsg.), *Steuerung im organisierten Sport* (S. 103-111). Hamburg: Czwalina.
- Balster, K. & Lehmann, B. (2008). Sport im Ganztage – Die notwendige Basis: Systematische Mitarbeitergewinnung und -entwicklung. In S. Braun & S. Hansen (Hrsg.), *Steuerung im organisierten Sport* (S. 254-257). Hamburg: Czwalina.
- Breuer, C. & Haase A. (2007). Die Situation des Sports in Deutschland – Betrachtung nach Regionen. In C. Breuer (Hrsg.), *Sportentwicklungsbericht 2005/2006. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland* (S. 313-349). Köln: Sportverlag Strauß.
- Cachay, K. & Kastrup, V. (2006). Professionalisierung und De-Professionalisierung der Sportlehrerrolle. *Sport und Gesellschaft*, 3, 151-174.
- Deutsche Sportjugend (dsj) im DOSB e.V. (Hrsg. 2008). *Freiwilliges Soziales Jahr im Sport – Handbuch für Träger und Einsatzstellen*. (2. Auflage). Frankfurt a. M.: Deutsche Sportjugend.
- Vagt-Keßler, S. & Temme, T. (2008) Steuerungsprobleme und Lösungsansätze beim Aufbau einer bewegungsorientierten Ganztagschule. In S. Braun & S. Hansen (Hrsg.), *Steuerung im organisierten Sport* (S. 91-102). Hamburg: Czwalina.

Internet

<http://www.isb-online.org>
<http://www.bewegte-ganztagschule.de>

Dr. Torsten Schlesinger
Universität Bern
E-Mail: torsten.schlesinger@ispu.unibe.ch
Tel.: +41 (0)31 631 5153

Sebastian Bauer
TU Chemnitz
Vorsitzender des Idealvereins für Sportkommunikation und Bildung e.V. (ISB)
E-Mail: sbauer@mail.isb-online.org