



HOCHSCHULE COBURG

„Entwicklung, Konzeptionierung und Eröffnung des Bildungshauses Weidhausen – Evaluation von Erfolgsfaktoren und Stolpersteinen der Zusammenarbeit zweier Arbeitsgruppen im Prozess der Entstehung mithilfe der Methode einer Gruppendiskussion“

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

„Master of Arts“ (M.A.)

im Studiengang Soziale Arbeit

Ausgabedatum:	01.10.2015
Abgabedatum:	18.12.2015
Autorin:	Carolin Stößlein, B.A. Matrikelnummer: 05853510
Hochschule:	Hochschule Coburg University of Applied Sciences Fakultät Soziale Arbeit und Gesundheit
Betreuungsdozentin:	Prof. Dr. Veronika Hammer

DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchte ich mich zunächst bei all denjenigen bedanken, die mich während der Erstellung der vorliegenden Masterarbeit unterstützt und zu ihrem Gelingen einen wichtigen Beitrag geleistet haben.

Besonderer Dank gebührt Prof. Dr. Veronika Hammer für die fordernde und fördernde Betreuung dieser Masterarbeit. Durch die konstruktive Kritik und Beantwortung meiner Fragen, war es mir möglich, diese umfassende und komplexe Thematik zu bearbeiten.

Vielen Dank auch an das Landratsamt Coburg sowie das Bildungshaus Weidhausen, dank deren es mir überhaupt möglich war, diese Masterarbeit zu schreiben. Danke für das entgegengebrachte Vertrauen und die Bereitschaft zur Mitwirkung an den Gruppendiskussionen, die Bereitstellung aller erforderlichen Dokumente sowie die funktionierende Kooperation.

Ich bedanke mich bei meinem Freund Nico Finke für die beste emotionale Unterstützung, das Verständnis für meine Launen und die Verbesserungsvorschläge für die vorliegende Arbeit. Er konnte als Fachfremder immer wieder aufzeigen, an welchen Stellen noch weiterer Erklärungsbedarf besteht.

Ich danke meiner Großmutter Gisela Stößlein für das offene Ohr, die Geduld und Motivation zu jeder Zeit.

Auch an meinen Arbeitskollegen einen besonderen Dank, der sich neben der Arbeit Zeit genommen hat, auf Fragen einzugehen.

Mein Dank gilt meinen Freundinnen für die fachlichen Diskussionen und dem theoretischen Austausch im Hinblick auf unsere Masterarbeitsthemen und den erfolgreichen Abschluss unseres Studiums.

Ich bedanke mich dafür, die Möglichkeit gehabt zu haben, diese Masterarbeit schreiben zu dürfen sowie an den Hürden und Schwierigkeiten, denen ich mich stellen musste, wachsen zu können.

INHALTSVERZEICHNIS

DANKSAGUNG	II
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VI
TABELLENVERZEICHNIS	VII
ANHANGVERZEICHNIS	IX
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	X
1. EINFÜHRUNG.....	1
1.1 Erkenntnisinteresse	1
1.2 Aufbau.....	2
2. DAS BILDUNGSHAUS	4
3. ROLLE DER SOZIALEN ARBEIT	7
4. EVALUATIONSANSÄTZE	10
4.1 Definition und Begriffsbestimmung	10
4.2 Formative und summative Evaluation	11
4.3 Interne und externe Evaluation	11
4.4 Selbst- und Fremdevaluation	12
5. EVALUATION DER ARBEITSGRUPPEN.....	13
5.1 Forschungsablauf	13
5.2 Forschungsfragen.....	13

5.3	Forschungsdesign	14
5.3.1	Gegenstandsbestimmung.....	15
5.3.2	Forschungshypothesen	18
5.3.3	Eigenschaften.....	19
5.3.4	Gütekriterien.....	20
5.4	Datenerhebungsinstrument: Gruppendiskussion	21
5.5	Planung, Vorbereitung und Durchführung.....	23
5.5.1	Auswahlverfahren.....	23
5.5.2	Kontaktaufnahme	25
5.5.3	Diskussionsleitfaden.....	26
5.5.4	Rollen	27
5.5.5	Aufzeichnung.....	28
5.6	Auswertung	29
5.6.1	Qualitative Inhaltsanalyse.....	29
5.6.2	Transkription.....	30
5.6.3	Kategoriensystem.....	31
5.6.4	Hauptprotokoll	58
5.6.5	Hypothesenauswertung	62
6.	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	65
7.	FAZIT	69
	LITERATURVERZEICHNIS.....	XI
	ANHANG	XVI

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1

Zeitstrahl vorherXVIII

ABBILDUNG 2

Zeitstrahl nachher („Lenkungsgruppe“)XVIII

ABBILDUNG 3

Zeitstrahl nachher („Team der Praktiker)XIX

TABELLENVERZEICHNIS

TABELLE 1

Gegenstandsbestimmung16

TABELLE 2

Forschungshypothesen18

TABELLE 3

Grundgesamtheit der Untersuchungsobjekte23

TABELLE 4

Kategoriensystem „Lenkungsgruppe“: Phase I32

TABELLE 5

Kategoriensystem „Lenkungsgruppe“: Phase II35

TABELLE 6

Kategoriensystem „Lenkungsgruppe“: Phase III41

TABELLE 7

Kategoriensystem „Lenkungsgruppe“: Phase IV44

TABELLE 8

Kategoriensystem „Team der Praktiker“: Phase I45

TABELLE 9

Kategoriensystem „Team der Praktiker“: Phase II47

TABELLE 10

Kategoriensystem „Team der Praktiker“: Phase III51

TABELLE 11

Kategoriensystem „Team der Praktiker“: Phase IV57

TABELLE 12

Hypothesenauswertung.....62

ANHANGVERZEICHNIS

ANHANG A

InformationsbriefXV

ANHANG B

ZeitstrahlXVII

ANHANG C

Transkription „Lenkungsgruppe“XX

ANHANG D

Transkription „Team der Praktiker“ LX

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AGs	Arbeitsgruppen
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
d.h.	das heißt
ebd.	ebenda
f.	folgend
ff.	fortfolgend
i.A.a	in Anlehnung an
LRA	Landratsamt
MORO	Modellvorhaben der Raumordnung
vgl.	vergleiche
S.	Seite
u.a.	und andere / unter anderem
unv.	unverständlich
z.B.	zum Beispiel

1. EINFÜHRUNG

Um in die Thematik einzuführen, soll in diesem ersten Kapitel das Erkenntnisinteresse sowie der Aufbau der Masterarbeit beschrieben werden.

1.1 Erkenntnisinteresse

Ein jeder Landkreis steht vor verschiedenen Herausforderungen. Ein Aspekt ist dabei, die Vielseitigkeit und Attraktivität der Kommune zu gewährleisten. Hierbei müssen Rahmenbedingungen, wie beispielsweise die Demografie, die Infrastruktur sowie benötigte Ressourcen berücksichtigt werden (vgl. Sievers, 2013, S. 13). Insbesondere finanzielle Mittel werden zunehmend knapper. Weiterhin entsteht ein Wandel der Bedürfnisse in Bildung und Betreuung, welcher durch die Rahmenbedingungen beeinflusst wird. Aus diesem Grund werden neue Konzepte und innovative Ideen notwendig, um sich an die Veränderungen anzupassen. Das Bildungshaus ist ein mögliches Projekt, um diesen Schwierigkeiten entgegenzutreten (vgl. ebd.).

Bei der Konzeptionierung und Durchführung eines derartigen Projektes sind verschiedene AkteurInnen beteiligt, von denen jede/r Einzelne eine wichtige Funktion inne hat. Für das Gelingen ist eine effektive Zusammenarbeit unverzichtbar. Die beiden Arbeitsgruppen des Bildungshauses Weidhausen – welche im nachfolgenden Kapitel genauer beschrieben werden – sowie deren Kooperation spielen für das Projekt eine zentrale Rolle. Der Erfolg steht und fällt mit einer funktionierenden Zusammenarbeit. Jeder Arbeitsprozess ist von Höhen und Tiefen, von Veränderungen und Widerständen, von Konflikten und Einigkeit sowie von Erfolgsfaktoren und Stolpersteinen geprägt. Wie dies im Genauen aussieht und welche von ihnen förderlich oder hinderlich für die Entwicklung des Projektes waren, kann nur durch eine Evaluation herausgefunden werden. Die herausgestellten Erfolgsfaktoren können als Richtlinie für weitere vergleichbare Prozesse herangezogen werden. Außerdem zeigt sich, welche negativen Ereignisse zukünftig vermieden werden sollten und wie sich diese vermeiden lassen. Weiterhin lässt sich durch die Evaluation der Arbeitsgruppen ein gewisses Maß an Qualität festlegen. Ist die Zusammenarbeit qualitativ hochwertig, wirkt sich dies wiederum auf das gesamte Niveau des Projektes aus. Im Hinblick auf die benötigten finanziellen Ressourcen sind Geldgeber und Träger eher dazu geneigt, Projekte und ihre AkteurInnen zu unterstützen, von deren Erfolg sie ausgehen können. Eine Möglichkeit, die Zusammenarbeit realitätsnah analysieren zu können bietet die empirische Methode der Gruppendiskussion. Auf die Durchführung sowie die Ergebnisse dieser stützt sich der Hauptteil dieser Masterarbeit.

1.2 Aufbau

Wie der genaue Aufbau der Masterarbeit aussieht, soll an dieser Stelle kurz aufgezeigt werden. Die gesamte Arbeit lässt sich in einen theoretischen und einen praktischen Teil gliedern.

Unter den Gliederungspunkten 2 bis 4 werden die relevanten Grundlagen bezüglich des Themas beschrieben, um sie für den weiteren Verlauf als notwendiges Hintergrundwissen nutzen zu können. Zum einen findet vorab eine Vorstellung und Erläuterung des Bildungshauses im Allgemeinen und in Bezug auf Weidhausen statt. Zum anderen wird im darauf folgenden Abschnitt die Soziale Arbeit als Disziplin und ihre Rolle näher betrachtet. Daraufhin erfolgt eine Beschreibung der relevanten Evaluationsansätze, wobei zugleich eine Verbindung zu den für diese Arbeit notwendigen Evaluationsformen hergestellt wird.

Das Kapitel 5 stellt den Hauptteil der Arbeit dar und bezieht sich auf die Evaluation der Arbeitsgruppen. Vorab wird der Forschungsablauf definiert. Im Anschluss daran werden sowohl die zentralen Forschungsfragen als auch das Forschungsdesign bestimmt. Weiterhin findet eine Erläuterung der empirischen Methode der Gruppendiskussion statt. Hierbei wird auf ihren Nutzen sowie auf die Bedeutung für diese Masterarbeit eingegangen. Darauf aufbauend erfolgt im Anschluss daran die Planung, Vorbereitung und Durchführung der Diskussionsrunden. Unter diesem Gliederungspunkt wird beschrieben, wie die Befragungspersonen ausgewählt werden und wie die Kontaktaufnahme erfolgt. Weiterhin wird der Diskussionsleitfaden entwickelt sowie mögliche Rollen und die daraus entstehenden Herausforderungen beschrieben. Den abschließenden Punkt stellt die Aufzeichnung dar.

Zuletzt erfolgt die Auswertung der Gruppendiskussionen mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse in Kapitel 5.6. Diese setzt sich wiederum aus unterschiedlichen Schritten zusammen, die aufeinander aufbauen. Um den Inhalt von Daten qualitativ analysieren zu können, muss vorab eine Transkription erfolgen. Aus dieser wird im Anschluss ein Kategoriensystem gebildet und daraus anschließend ein Hauptprotokoll verfasst, welches alle relevanten Kernaussagen aus den Kategorien in einem Fließtext zusammenfasst. Schlussendlich werden die unter Kapitel 5.3.2 definierten Hypothesen mithilfe einer Tabelle verifiziert bzw. falsifiziert.

Nachfolgend ist es möglich, aus den gewonnenen und analysierten Ergebnissen unter dem Gliederungspunkt 6 Handlungsempfehlungen für die weitere Zusammenarbeit sowie zukünftige vergleichbare Projekte abzuleiten.

Zum Abschluss der Arbeit wird ein Fazit gezogen und eine zusammenfassende Bewertung mit Ausblick abgegeben.

2. DAS BILDUNGSHAUS

Unter diesem Gliederungspunkt erfolgt vorerst eine allgemeine Begriffsbestimmung eines Bildungshauses. Darauf aufbauend wird explizit näher auf das Bildungshaus Weidhausen eingegangen. Hierbei werden sowohl die zentralen Ziele und Leitsätze als auch die relevanten Arbeitsgruppen sowie die daraus abzuleitenden Absichten für die Forschungsarbeit erläutert.

Mit dem Projekt Bildungshaus werden verschiedene Ziele verfolgt. Diese lassen sich in die vier Kategorien Kinder, pädagogische Fachkräfte, Eltern und Institutionen aufteilen. Im Vordergrund stehen im Hinblick auf die Kinder die gemeinsame Ausgestaltung von Lern- und Bildungsprozessen sowie die Gewährleistung einer kontinuierlichen Bildungsbiografie für Kinder im Alter von eins bis zehn Jahren (vgl. Sievers, 2013, S. 7 ff.). „The transition from preschool to school is an important moment for many young children“¹ (Benett, 2007, S. 60) Aus diesem Grund soll sich an der individuellen Entwicklung dieser Kinder orientiert werden (vgl. ebd., S. 7; Koslowski, 2015, S. 25). Die kindliche Entwicklung erhält somit einen differenzierteren Blick (vgl. Koslowski, 2015, S. 26). Weiterhin kann die pädagogische Arbeit durch den professionellen Austausch zwischen den Fachkräften verbessert werden (vgl. ebd., S. 69). Die Zusammenarbeit mit den Eltern der Kinder erfolgt institutionsübergreifend. Hierdurch erhalten sie zum einen mehr Möglichkeiten der Partizipation und zum anderen erfolgt die Erziehung auf einer partnerschaftlichen Basis zwischen Eltern und Fachkräften (vgl. ebd., S. 94). Die Voraussetzung um diese positiven Aspekte zu erzielen, ist die Kooperation der Institutionen im Elementar- und Primarbereich. Durch die Betrachtung der einzelnen Faktoren Betreuung, Erziehung und Bildung im wechselseitigen Kontext können die Einrichtungen ihre Qualität aufrechterhalten und weiterentwickeln (vgl. ebd., S. 105). Wie aus den vorherigen Ausführungen deutlich wird, nimmt sich ein Bildungshaus dieser Herausforderung an und dient als „pädagogisches Modell zur Verzahnung auf institutioneller und pädagogischer Ebene“ (vgl. Sievers, S. 13).

Ein Bildungshaus verknüpft verschiedene Bildungseinrichtungen miteinander. Zumeist sollen bereits bestehende pädagogische Einrichtungen zusammengeführt werden (vgl. ebd.). Beispielhaft könnte dies, in der einfachsten Form, eine Kindertagesstätte und eine Grundschule sein.

¹ Übersetzung: „Der Übergang vom Kindergarten zur Schule ist ein wichtiger Moment für viele junge Kinder.“

Aus diesem „Schnittstellenbereich“ ergibt sich die Schwierigkeit, professionell zusammenzuarbeiten und wertvolle pädagogische Arbeit zu leisten (vgl. Koslowski, 2015, S. 10). Im Sinne eines Bildungshauses bedeutet es nicht, dass alle beteiligten Einrichtungen gemeinsam „unter einem Dach“ angesiedelt sein müssen. Es ist ebenso möglich, dass die Gebäude in kurzer Entfernung zueinander liegen. Im Bildungshaus Weidhausen sollen zwei Kindertageseinrichtungen, eine Grundschule sowie die Mittagsbetreuung zusammengeführt werden. Hiervon befindet sich eine Kindertageseinrichtung in fußläufiger Entfernung (vgl. Biesenecker, Ebitsch, u.a., 2015, S. 5 ff.). Ziele der Errichtung eines Bildungshauses in Weidhausen sind, neben den im vorherigen Punkt bereits genannten, die Attraktivität des Landkreises Coburg sowie die Erzielung und Sicherung von Qualität in der pädagogischen Arbeit der Fachkräfte. Unter dem Leitsatz „Nicht für alle Kinder das Gleiche, sondern MIT-EINANDER für jedes Kind das Beste“ (ebd., S. 11) soll ein „pädagogischer Verbund“ (ebd., S. 4) entstehen, der zum Ziel hat, Kindern von eins bis zehn Jahren eine kontinuierliche Bildungsbiografie zu ermöglichen. Im Mittelpunkt steht die Förderung der Persönlichkeitsbildung des Kindes. Aufbauend darauf soll eine fundamentale Basis für „weiterführendes Lernen“ (ebd., S. 10) geschaffen werden. Hierbei werden die pädagogischen Grundsätze „Learning by Doing“ und „Hilf mir, es selbst zu tun“ als Handlungsmaxime verstanden (vgl. ebd.).

Für die vorliegende Masterarbeit sind die beteiligten Arbeitsgruppen der zentrale Gegenstand. Die „Lenkungsgruppe“ ist für die fachliche Abdeckung auf strategischer Ebene zuständig. Diese besteht aus dem Bürgermeister Weidhausens, dem Schulamtsdirektor für die Stadt und den Landkreis Coburg sowie zwei Fachbereichsleiterinnen des Landratsamtes Coburg. Das „Team der Praktiker“ agiert auf operativer Ebene und besteht aus den Leiterinnen sowie allen MitarbeiterInnen der beteiligten Einrichtungen. Im Rahmen dieser Arbeit ist das grundlegende Ziel, den Prozess in den Arbeitsgruppen retrospektiv im Hinblick auf die Übertragbarkeit auf andere Gemeinden zu dokumentieren und zu evaluieren. Hierbei sollen sowohl Erfolgsfaktoren als auch Stolpersteine auf den Ebenen der „interdisziplinären Zusammenarbeit“ der AkteurInnen, den „Rahmenbedingungen“ sowie der „praktischen Umsetzung“ im Prozess, ermittelt werden.

Hieraus lassen sich zentrale Fragestellungen ableiten, die im Evaluationsprozess beantwortet werden sollen:

- Was sind Gegenstand, Inhalte und Aufgaben im Verknüpfungsprozess von Kindergarten und Grundschule? Wie wird dabei vorgegangen?
- Welche Vorgänge auf den Ebenen der Zusammenarbeit, der Rahmenbedingungen und der Umsetzung bestimmen den Prozess? Welche Übereinkünfte werden geschlossen und wie läuft die Kommunikation untereinander ab?
- Welche Bedarfe sind im Prozessverlauf entstanden? Wie wurde damit umgegangen? Welche Bedarfe konnten nicht gedeckt werden und was wäre dafür notwendig gewesen?

3. ROLLE DER SOZIALEN ARBEIT

In Bezug auf die Masterarbeit stellt sich die Frage, welche Rolle die Soziale Arbeit spielt. Aus diesem Grund sollen nachfolgend Frage- und Problemstellungen aus der Sozialen Arbeit betrachtet werden.

Die Disziplin Soziale Arbeit ist breit gefächert und tangiert viele unterschiedliche Bereiche. Hinsichtlich des Bildungshauses spielt – wie der Name schon sagt – das Thema Bildung eine zentrale Rolle. Ziel ist es, Kindern von eins bis zehn Jahren eine kontinuierliche Bildungsbiografie zu ermöglichen. Bildung und Soziale Arbeit greifen stark ineinander. Im Mittelpunkt steht die Ganzheitlichkeit. Deshalb ist es notwendig, entsprechende Angebote zu schaffen (vgl. Thiersch, 2008, S. 245). Die „Doppelfunktion“ der Sozialen Arbeit besteht darin, die herrschenden Bildungsangebote mit „belastenden Lebenslagen [...] [und] Schwierigkeiten heutiger Normalität“ (ebd., S. 246) in Einklang zu bringen. Dies lässt sich mit der Errichtung eines Bildungshauses als Reaktion auf verschiedene Herausforderungen, vor denen ein Landkreis steht, vergleichen. Auf diese Herausforderungen soll im nachfolgenden Punkt näher eingegangen werden.

Weiterhin wird Soziale Arbeit nicht nur als soziale Dienstleistung verstanden, sondern leistet auch einen bedeutenden Beitrag zur Sozialpolitik (vgl. Thiersch, 2008 S. 246). Ein Eingreifen in und ein Beeinflussen dieser ist ein wichtiger Schritt, um der Komplexität der gesellschaftlichen Anforderungen entgegen zu treten. Neue Formen, Konzepte und Projekte im Bereich Bildung werden hierdurch erst möglich. Ein Bildungshaus verknüpft formale und non-formale Bildung miteinander (vgl. Thiersch, 2011, S. 167 f.). Formale Bildung findet sich in der Schule wieder, in der Selbstständigkeit, Selbstbildung und die „Individualisierung von Lernprozessen“ (vgl. ebd., S. 168) von immer größerer Bedeutung sind. Daraus entsteht der Anspruch an neue Formen der Schulorganisation non-formaler Bildung (vgl. ebd., S. 168 f.). Diese „zielt auf Unterstützung und Hilfe in Problemen der Lebensbildung“ (vgl. ebd., S. 169) ab. Durch die Maxime „Hilfe zur Selbsthilfe“ unterstützt Soziale Arbeit den Prozess hin zu mehr Selbstbildung und Individualität (vgl. ebd.). Diese Prinzipien finden sich neben dem Ziel, Schulkindern eine kontinuierliche Bildungsbiografie zu ermöglichen, in den Leitlinien des Bildungshauses Weidhausen wieder (vgl. Biesenecker, Ebtsch, u.a., 2015, S. 10 f.). Auch das Bundesministerium für Bildung und Forschung fördert die Verzahnung von Elementar- und Primarbereich durch beispielsweise Fort- und Weiterbildungen für pädagogische Fachkräfte (vgl. BMBF, 2015).

Die bisherigen Ausführungen zeigen die Korrelation Sozialer Arbeit und Bildung sowie die Notwendigkeit und Bedeutung eines Bildungshauses. Dies dient für alle weiteren Kapitel als unerlässliche Hintergrundfolie.

Einen weiteren Kern der Masterarbeit stellt die Prozessevaluation unter Zuhilfenahme der qualitativen Forschungsmethode einer Gruppendiskussion dar. Um die Zusammenarbeit in den beteiligten Arbeitsgruppen analysieren zu können, findet außerdem eine Gruppendiskussion statt. Forschung und Soziale Arbeit sind demnach ebenfalls eng miteinander verknüpft. Im Sinne der Erforschung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen und des Theorie-Praxis-Transfers bedient sich die Soziale Arbeit ihrer Forschungsmethoden, welche für die Bearbeitung der Forschungsfrage eine zentrale Rolle spielen. Beobachtungen und Befragungen sind zwei weit verbreitete Methoden der Evaluation (vgl. Atteslander, 2006, S. 71 ff.) Als eine besondere Form der Befragung findet die Gruppendiskussion an dieser Stelle ihre Verwendung. Der signifikante Zusammenhang zwischen Sozialer Arbeit und Forschung sowie die Relevanz für die vorliegende Arbeit werden an dieser Stelle deutlich. Auf weitere Wechselbeziehungen und Einzelheiten dieser Erhebungsmethode wird unter Gliederungspunkt 5.4 eingegangen.

Im Sinne von Sozialraumorientierung kann außerdem eine erweiterte Perspektive eingenommen werden. Im Hinblick auf die Errichtung eines Bildungshauses ist es sinnvoll auch auf diesen Ansatz Sozialer Arbeit Bezug zu nehmen. Dieses Konzept zielt nicht darauf ab, Menschen „von oben herab“ zu steuern und zu verändern, ohne sie dabei einzubeziehen. Sozialraumorientierung will die Lebenswelt gemeinsam mit den Adressaten aktiv ihrer Bedürfnisse entsprechend gestalten (vgl. Hinte, 2006, S. 9). Stärkenarbeit und die Mobilisierung der individuellen und benötigten Ressourcen stehen bei der sozialraumorientierten Arbeit im Mittelpunkt des Handelns (vgl. Budde & Früchtel, 2006, S. 28). Das „Stärkenmodell“ nimmt die Ziele sowie die Motivation der AkteurInnen in den Blick und lässt dabei die Defizite außer Acht. Schwächen werden nicht als zu bewältigendes Übel gesehen, sondern als Antrieb für positive Veränderungen (vgl. ebd., S. 29). „Sozialraumorientierung stellt sich zeitlich und räumlich nahe am Alltag ihrer KlientInnen auf“ (Budde & Früchtel, S. 31). Sie sucht und nutzt die Ressourcen des sozialen Raums (vgl. ebd., S. 35). Hierbei kommt den Trägern Sozialer Arbeit eine wichtige Rolle zu. Deren Aufgabe ist es, die vorhandenen Ressourcen zu erkennen und zu mobilisieren (vgl. ebd., S. 36). Hinsichtlich des Bildungshauses liegen die Ressourcen zum einen in der interdisziplinären und kompetenzübergreifenden Zusammenarbeit der beiden Arbeitsgruppen. Zum anderen stellt das Kennen und Nutzen verschiedener Netzwerke eine

entscheidende Stärke dar. An dieser Stelle können Kontakte, wie beispielsweise zu Finanzgebern, genutzt und vertieft werden. Die AkteurInnen des Bildungshauses Weidhausen haben auch die Schwächen des Landkreises als Stärken genutzt. Die eher schlechten demografischen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen der peripheren Region wurden erkannt und haben Energie für Veränderungen freigesetzt (vgl. Pantucek, 2009, S. 44). Ziel ist es, sich den Anforderungen der Zeit erfolgreich anzupassen und die Lebenswelt der Kinder ihren Bedürfnissen entsprechend zu gestalten. Das Bildungshaus entspricht demnach einer „flexiblen Organisation“, welche sich kontinuierlich an den individuellen Erfordernissen und Anforderungen des sozialen Raums orientiert (vgl. Budde & Früchtel, 2006, S. 37).

Wie das Vorhaben hierbei genau aussieht, soll in den nachfolgenden Kapiteln erläutert werden.

4. EVALUATIONSANSÄTZE

In diesem Kapitel wird näher auf relevante Evaluationsansätze eingegangen. Vorerst wird der Versuch einer Definition unternommen und der Begriff der „Prozessevaluation“ bestimmt. Anschließend erfolgt eine Beschreibung der verschiedenen Formen von Evaluation. Hierbei wird gleichzeitig analysiert, welche Formen für die vorliegende Masterarbeit relevant sind.

4.1 Definition und Begriffsbestimmung

Allgemein lässt sich Evaluation als „systematische Untersuchung des Nutzens oder Wertes eines Gegenstandes“ (DeGEval, 2008, S. 15) definieren. Beispiele für derartige Evaluationsgegenstände können Programme, Projekte, Maßnahmen, Leistungen oder Organisationen sein. Hierbei ist es unerlässlich für die Gewinnung der empirischen Daten qualitative und/oder quantitative Methoden zu verwenden (vgl. ebd.). Um den Erfolg von Projekten messbar zu machen, müssen die Vorgänge und Wechselwirkungen innerhalb dessen erforscht und evaluiert werden (vgl. Schneider, 2009, S. 7). In Bezug auf die vorliegende Masterarbeit richtet sich die Konzentration an dieser Stelle auf die Abläufe innerhalb der beteiligten Arbeitsgruppen. Nur durch die empirische Analyse der Prozesse können Verbesserungen herbeigeführt und die Qualität der Arbeit gesteigert werden. Die beiden Komponenten – Forschung und Entwicklung – sind als zusammengehörig zu betrachten, um dem Anspruch der Professionalität gerecht zu werden. Die Frage nach Effektivität und Effizienz der Interventionen Sozialer Arbeit kann nur durch regelmäßige Evaluationen beantwortet werden (vgl. ebd., S. 8 f.). Im Hinblick auf die Forschungsfrage ist eine Prozessevaluation notwendig. Diese Form der Evaluation fokussiert interne Vorgänge und analysiert die Umsetzbarkeit von Programmen oder Projekten. Hierbei werden die Stärken und Schwächen sowie Vor- und Nachteile in den Blick genommen (vgl. Stufflebeam, 2000, S. 279 ff.)

4.2 Formative und summative Evaluation

Evaluationen können sowohl *formative* als auch *summative* Formen aufweisen. Formative Evaluationen haben das Ziel, Projekte von der Phase der Konzeption bis zum Abschluss zu betreuen und kontinuierlich zu optimieren (vgl. Schneider, 2009, S. 20 f.). Summative Ausrichtungen sind hingegen ergebnisorientiert und fassen nach dem Abschluss das Geschehene zusammen. Ist ein Projekt bereits abgeschlossen, wird eine summative Form verwendet. Dies ermöglicht eine objektive Beurteilung des Prozesses (vgl. ebd.).

Die Ergebnisse der Masterarbeit beziehen sich zwar auf den internen Prozess in den Arbeitsgruppen, gestalten diesen aber nicht aktiv mit. Die Analyse findet erst nach Abschluss des Entstehungsprozesses statt. Hinsichtlich der Erfolgsfaktoren und Stolpersteine werden Ergebnisse festgehalten und eine Bilanz gezogen (vgl. Stockmann, Caspari & Meyer, 2010, S. 76). Allerdings findet eine Rückkopplungsschleife für Folgeprojekte statt, indem die bilanzierten Folgerungen auf den Entstehungsprozess weiterer Bildungshäuser bewertet und übertragen werden (vgl. ebd.). Aus diesen Gründen enthält die Evaluation der Masterarbeit sowohl formative als auch summative Elemente.

4.3 Interne und externe Evaluation

Weiterhin lassen sich Evaluationen in *interne* und *externe* Ansätze unterscheiden. Eine interne Evaluation wird innerhalb der Organisation und eine externe Evaluation von organisationsfremden Evaluatoren durchgeführt (Schneider, 2009, S. 20 f.). Da nicht das Landratsamt selbst, sondern eine Studentin des Masters Soziale Arbeit der Hochschule Coburg den Arbeitsprozess evaluiert und somit die Auswertung außerhalb der projektverantwortlichen Einrichtung stattfindet, ist hier von einer externen Evaluation zu sprechen. Bezüglich des Bildungshauses ist eine interne Evaluation wenig sinnvoll, da die Projektverantwortlichen alle selbst im Prozess involviert sind und deshalb befragt werden müssen. Zudem besteht die Gefahr, dass verschiedene negative Ereignisse verleugnet oder beschönigt werden, um das Gesamtergebnis positiv zu beeinflussen. Weiterhin verfügen die AkteurInnen selbst über eine vergleichsweise geringe Methodenkompetenz, welche durch eine Fremdevaluation hingegen gegeben ist. Außerdem ist hier der entscheidende Vorteil die Unabhängigkeit des Evaluators. Allerdings gestaltet es sich schwieriger, ausreichende Informationen zu sammeln und Zusammenhänge zu erkennen. Dies erfordert eine engagierte Vorarbeit des Evaluators. Der Nachteil, dass die Kosten einer

externen Evaluation meist höher sind, trifft auf die Evaluation der Masterarbeit nicht zu. Die Masterstudentin erhält für ihre Arbeit eine Dotierung, welche in der Höhe um ein vielfaches geringer ist, als die Bezahlung für externe Evaluationen (vgl. Stockmann, Caspari & Meyer, 2010, S. 80 f.).

4.4 Selbst- und Fremdevaluation

Interne und externe Evaluationen können gleichzeitig sowohl *Selbst-* als auch *Fremdevaluationen* sein. Die Unterscheidung liegt im Bezug der jeweiligen Evaluationsformen. Interne und externe Evaluationen beziehen sich auf den Evaluator. Selbst- und Fremdevaluationen berufen sich auf den Evaluationsgegenstand (vgl. Schneider, 2009, S. 20 f.). Selbstevaluationen lassen sich als „systematische, datenbasierte Verfahren der Beschreibung und Bewertung [definieren] [...], bei denen die praxisgestaltenden Akteure identisch sind mit den evaluierenden Akteuren“ (vgl. DeGEval, 2004, S. 5). Das heißt, dass das Team der Durchführung gleichzeitig die Evaluation des Projektes durchführt. In Bezug auf die Masterarbeit würden die Evaluatoren die MitarbeiterInnen des Landratsamtes sein. Dies ist allerdings nicht der Fall, weshalb von einer Fremdevaluation auszugehen ist. Bei dieser ist der Evaluationsgegenstand ein für den Evaluator fremdes Projekt (König, 2000, S. 14 f.). Auch hier liegt die Schwierigkeit darin, die Nachteile der schlechteren Kenntnis über wichtige Inhalte und Zusammenhänge durch eine gute Recherche im Vorfeld zu kompensieren.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass die Prozessevaluation der Masterarbeit eine externe Fremdevaluation ist.

5. EVALUATION DER ARBEITSGRUPPEN

Der Hauptteil der vorliegenden Arbeit bezieht sich auf die Evaluation der Arbeitsgruppen. Zuerst wird der Forschungsablauf skizziert. In diesem Zusammenhang werden sowohl die Forschungsfragen, als auch das Forschungsdesign festgelegt. Außerdem wird die Gruppendiskussion als Evaluationsmethode und Datenerhebungsinstrument erläutert sowie ihr Nutzen für die Masterarbeit dargestellt. Im weiteren Verlauf erfolgt die gesamte Planung, Vorbereitung und Durchführung der Diskussionsrunden. Zum Schluss des Kapitels 5 werden die gewonnenen Ergebnisse mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

5.1 Forschungsablauf

Der Ablauf des Forschungsprozesses lässt sich zusammenfassend in folgende Phasen einteilen, welche in den nachfolgenden Gliederungspunkten genauer beschrieben werden (vgl. Lamnek, 2005a, S. 30):

- Entwicklung der Forschungsfragen
- Festlegung des Forschungsdesigns
- Bestimmung des Datenerhebungsinstruments (Gruppendiskussion)
- Planung, Vorbereitung und Durchführung der Datenerhebung
- Auswertung des gewonnenen Datenmaterials (qualitative Inhaltsanalyse)

5.2 Forschungsfragen

Um das Forschungsdesign sowie die Planung, Vorbereitung und Durchführung festlegen zu können, müssen vorab die Forschungsfragen entwickelt werden. Für die vorliegende Evaluation sind fünf Forschungsfragen relevant, welche sich alle auf die Erfolgsfaktoren und Stolpersteine in der Zusammenarbeit der Arbeitsgruppen konzentrieren. Die zentralen Forschungsfragen lauten:

- Was sind die zentralen Erfolgsfaktoren in der Zusammenarbeit der Arbeitsgruppen?
- Welche Erfolgsfaktoren können auf die Errichtung weiterer Bildungshäuser im Landkreis Coburg übertragen werden?
- Welche Stolpersteine sind im Kooperationsprozess aufgetreten?
- Welche Stolpersteine sind für zukünftige Entstehungsprozesse weiterer Bildungshäuser hinderlich und wie können sie vermieden werden?
- Welche Stolpersteine haben dennoch entscheidend zur Weiterentwicklung des Projektes beigetragen?

Es wird deutlich, dass nicht nur die Erfolgsfaktoren und Stolpersteine allein im Mittelpunkt der Evaluation stehen. Vielmehr richtet sich der Blick weitergehend auf die Transferfähigkeit des Projektes auf die Eröffnung weiterer Bildungshäuser im Landkreis. Nicht die Wirksamkeit des gesamten Projektes, sondern die Übertragbarkeit auf vergleichbare pädagogische Einrichtungen stellt den Forschungsgegenstand der Evaluation dar. Hierfür sollen entscheidende Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen gewonnen werden, welche die Realisierung in Weidhausen sowie an weiteren Standorten beeinflussen.

5.3 Forschungsdesign

Um die unter dem vorherigen Gliederungspunkt entwickelten Fragestellungen ausreichend beantworten zu können, ist es notwendig, ein Forschungsdesign festzulegen. Das Forschungsdesign kann als konkreter, geplanter Ablauf verstanden werden, bei dem verschiedene Bestandteile sowie Rahmenbedingungen festgelegt werden (vgl. Schneider, 2009, S. 86). Es bezeichnet zudem den „Vorgang der empirischen Überprüfung theoretischer Hypothesen“ (Atteslander, 2006, S. 44). Die Fragen Was?, Wann?, Wo?, Wie? und Wie oft? sollen durch das Forschungsdesign beantwortet werden (vgl. ebd.).

5.3.1 Gegenstandsbestimmung

Die Frage danach, was evaluiert werden soll lässt sich durch die Bestimmung des Evaluationsgegenstandes beantworten. Hierzu werden die relevanten Dimensionen „interdisziplinäre Zusammenarbeit“, „Rahmenbedingungen“ und „praktische Umsetzung“ durch Unterkriterien operationalisiert. Durch den Operationalisierungsvorgang werden die Indikatoren „empirisch erfassbar“ (vgl. Atteslander, 2006, S. 46). Diesen werden wiederum potentiell auftretende Erfolgsfaktoren und Stolpersteine zugeordnet.

Messindikatoren/ Dimensionen	Interdisziplinäre Zusammenarbeit		Rahmenbedingungen		Praktische Umsetzung	
Unterkriterien	<ul style="list-style-type: none"> - soziale Kompetenzen/Gruppenprozesse - Reaktion auf Widerstände (Eltern, Finanziers, Personal) - Lösung von Meinungsverschiedenheiten, Missverständnissen, Konflikten - Berufsgruppenübergreifende Zusammenarbeit (zwischen LehrerInnen, ErzieherInnen, Eltern/Kindern, Bürgermeister, LRA) - Einhaltung von Absprachen - Engagement/Arbeitsbereitschaft der Mitglieder 		<ul style="list-style-type: none"> - Logistik (Zeit, Räume, Wege, Gebäudebedingungen, Material, Personaleinsatz/-schlüssel) - Peripherie (Demografie, Infrastruktur, Familien) - finanzielle Mittel/benötigte Ressourcen 		<ul style="list-style-type: none"> - Angemessenheit des Methodeneinsatzes - Umsetzbarkeit der Methoden/Ideen/Lösungsvorschläge - Zielgerichtetheit/Sinnhaftigkeit der eingesetzten Methoden - Berücksichtigung des Interesses der beteiligten Akteure - Erreichung einzelner, festgelegter Etappen/Phasen/Ziele - Konzept des Bildungshauses 	
Erfolgsfaktoren & Stolpersteine	Erfolgsfaktoren	Stolpersteine	Erfolgsfaktoren	Stolpersteine	Erfolgsfaktoren	Stolpersteine
	<ul style="list-style-type: none"> - Ideen und Vorschläge werden ernst genommen - Kompromisse werden geschlossen - Konflikte werden sachlich gelöst 	<ul style="list-style-type: none"> - Ideen und Vorschläge werden nicht ernst genommen oder übergangen - fehlende Kompromissbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> - es stehen genügend Zeit und Räume zur Verfügung - es sind ausreichend Materialien vorhanden und können genutzt werden 	<ul style="list-style-type: none"> - fehlende Zeit und Räume - fehlende bzw. ungenügend Materialien - mangelnde Qualität der Materialien 	<ul style="list-style-type: none"> - sinnvoller Methodeneinsatz - Methoden machen Sinn und unterstreichen das Ziel des Bildungshauses 	<ul style="list-style-type: none"> - Methoden wurden falsch eingesetzt, was wiederum zu Zeitverlust führt - Methoden/Ideen sind nicht umsetzbar (z.B. fehlende finanzielle Mittel)

	<ul style="list-style-type: none"> - konstruktive Kritik - berufsübergreifende Zusammenarbeit findet statt - Absprachen werden eingehalten - Jeder engagiert sich - Bereitschaft zur Arbeitsteilung - gleichmäßige Aufgabenverteilung 	<ul style="list-style-type: none"> - Lösung von Konflikten auf der Beziehungsebene - fehlende berufsübergreifende Zusammenarbeit - Absprachen werden nicht eingehalten - fehlendes Engagement und fehlende Arbeitsteilung - Überlastung einzelner Akteure durch ungleiche Aufgabenverteilung 	<ul style="list-style-type: none"> - Materialien entsprechen den Anforderungen und der nötigen Qualität - es steht benötigtes Personal für die Planung und Umsetzung zur Verfügung - Weidhausen verfügt über eine gute Infrastruktur - Eltern sehen das Bildungshaus als Bereicherung und melden ihre Kinder an - es sind ausreichend finanzielle Mittel für die Umsetzung vorhanden - benötigte Ressourcen stehen bereit 	<ul style="list-style-type: none"> - Kosten für Materialien werden nicht übernommen - Mangel an Personal für Planung und Umsetzung - schlechte Infrastruktur (z.B. schlechte Busanbindung für Kinder) - schlechtes Image des Bildungshauses bei Eltern - geringe Anzahl an Anmeldungen der Kinder - fehlende finanzielle Mittel und Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> - geplante Umsetzung entspricht dem Interesse der beteiligten Akteure - vereinbarte Etappen/Phasen/ Ziele werden erreicht - standhaftes Konzept des Bildungshauses - Erreichung aller bis zur Eröffnung gesteckten Ziele 	<ul style="list-style-type: none"> - eingesetzte Methoden verfehlen das Ziel eines Bildungshauses - geplante Umsetzung widerspricht dem Interesse der beteiligten Akteure - vereinbarte Etappen/Phasen/ Ziele werden nicht erreicht - falsche Prioritätensetzung - Konzept des Bildungshauses ist lückenhaft
--	---	---	---	--	---	---

Tabelle 1 – Gegenstandsbestimmung

5.3.2 Forschungshypothesen

Aus der vorangehenden Tabelle, in welcher mithilfe der zu den Dimensionen zugeordneten Unterkriterien der Gegenstand der Evaluation näher bestimmt wurde, lassen sich Forschungshypothesen ableiten. Diese sind für die Beantwortung der Forschungsfragen sowie für die Interpretation der aus den Diskussionsrunden gewonnenen Ergebnisse unverzichtbar. An dieser Stelle erfolgt wiederum eine Kategorisierung in die drei bereits bekannten Ebenen des Prozesses. Diese werden während der Auswertung der Diskussionsrunden verifiziert oder falsifiziert.

Zusammenarbeit	Rahmenbedingungen	Praktische Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> - Konflikte im Team sind für den weiteren Verlauf des Projektes förderlich - Die Zusammenarbeit im Team ist von Kompetenzdifferenzen und Uneinigkeit geprägt - Auf Widerstände wurde adäquat reagiert - Es hat eine fundierte berufsgruppenübergreifende Zusammenarbeit stattgefunden - Die Führung von Mitarbeitenden hat zum Erfolg des Prozesses beigetragen 	<ul style="list-style-type: none"> - Räumliche und zeitliche Ressourcen standen ausreichend zur Verfügung - Für die Umsetzung waren ausreichende finanzielle Mittel vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Methoden, Ideen und Lösungsvorschläge konnten umgesetzt werden - Die geplante Umsetzung entsprach durchgehend dem Interesse aller beteiligten AkteurInnen - Die gesteckten Ziele wurden bis zur Eröffnung des Bildungshauses erreicht - Das Konzept und das Leitbild des Bildungshauses wurde rechtzeitig fertiggestellt

Tabelle 2 - Forschungshypothesen

5.3.3 Eigenschaften

Wie unter Kapitel 4 „Evaluationsansätze“ bereits erläutert wurde, handelt es sich bei der Evaluation der Arbeitsgruppen um eine externe Fremdevaluation mit sowohl summativen als auch formativen Eigenschaften.

Weiterhin wurde bereits deutlich, dass es sich um eine qualitative Forschungsarbeit handelt. Diese versucht, Sachverhalte oder Situationen zu „verstehen“, indem Daten beschrieben und interpretiert werden (vgl. Patton, 2014, S. 14). Qualitative Methoden zeichnen sich durch Innovativität und offene Fragen sowie nicht-standardisierte Interviews aus (vgl. Creswell, 2013, S. 17).

Da Hypothesen generiert wurden (vgl. Gliederungspunkt 5.3.2), ist die qualitative Forschung induktiv. Außerdem werden Ergebnisse interpretiert und gedeutet, es findet also eine Rekonstruktion der Wirklichkeit statt (vgl. Dexheimer, 2011, S. 116 ff.; Steinert & Thiele, 2008, S. 35 ff.).

Häufig wird in der empirischen Forschung zwischen Längs- und Querschnittuntersuchungen unterschieden. Diese Differenzierung legt fest, wie oft eine Erhebung stattfinden soll. Bei einem Längsschnitt wird die gleiche Studie zu mehreren Zeitpunkten durchgeführt. Die Sonderform des „Panels“ untersucht gleiche Personen mehrmals über einen längeren Zeitraum hinweg. Hierbei werden die zu den unterschiedlichen Zeitpunkten gewonnenen Messergebnisse direkt gegenübergestellt. Dadurch können Veränderungen in den Einstellungen der Zielgruppen erhoben und verglichen werden (vgl. Schaffer, 2009, S. 62). Bei einer Querschnittuntersuchung werden hingegen zum gleichen Zeitpunkt unterschiedliche Personen befragt, d.h. die Evaluation findet nur einmal statt (vgl. ebd.). Die Evaluation der Masterarbeit lässt sich eher einem Querschnittsdesign zuordnen, da je eine Diskussionsrunde durchgeführt wird und keine Wiederholungen der Gruppendiskussionen zu anderen Zeitpunkten stattfinden. Jedoch beziehen sich die gewonnenen Ergebnisse nicht auf die Gegenwart, sondern sie werden rückwirkend von den AkteurInnen der Arbeitsgruppen berichtet. Aus diesem Grund handelt es sich um *retrospektive Ereignisdaten* (vgl. ebd.; Diekmann, 2010, S. 304 ff.). Bei einer rekonstruktiven Forschung wird „vom einzelnen Fall zur Verallgemeinerung“ (Mayring, 2002b, S. 8) geschlossen. Die verschiedenen Schilderungen der an den Diskussionsrunden Beteiligten entsprechen den Einzelfällen. Diese sollen bei der Auswertung analysiert und verknüpft werden. Letztendlich werden daraus die Erfolgsfaktoren und Stolpersteine abgeleitet, aus welchen sich wiederum Handlungsempfehlungen verallgemeinern lassen. Überdies werden in der Sozialforschung häufig experimentelle Designs verwendet. Mit ihnen sollen Effekte nachgewiesen werden, die bestimmte Interventionen oder Handlungen haben. Bei

einem klassischen Experiment sollen die definierten Forschungshypothesen überprüft werden, indem Rahmenbedingungen geschaffen werden, die „das Ursache-Wirkungs-Prinzip zwischen Maßnahme und Effekt zur Geltung“ bringen (vgl. Kromrey, 2009, S. 88). Hierbei werden sowohl eine Versuchs- als auch eine Kontrollgruppe benötigt, welche nach dem Zufallsprinzip ausgewählt und aufgeteilt werden (Randomisierung). Diese beiden Gruppen stellen die zu untersuchenden Variablen dar (vgl. ebd., S. 89 f.; Schnell, Hill & Esser, 2008, S. 223). Ein Quasi-Experiment orientiert sich am experimentellen Design (vgl. Schaffer, 2009, S. 67). Die Versuchspersonen werden allerdings nicht randomisiert ausgewählt, sondern bereits vorhandene Eigenschaften determinieren die Zuordnung zur Versuchs- bzw. Kontrollgruppe (vgl. Kromrey, 2009, S. 93). Die Masterarbeit hingegen entspricht weder einem klassischen Experiment noch einem quasi-experimentellen Design. Aus diesem Grund ist von einer *Ex-post-facto-Untersuchung* zu sprechen, welche ein nicht-experimentelles Design beschreibt (vgl. Schnell, Hill & Esser, S. 230 ff.). Diese Art von Erhebung bezieht sich auf Prozesse, die in der Vergangenheit liegen. Weiterhin steht die zu „befragende“ Personengruppe bereits fest, wobei eine Kontrollgruppe nicht immer vorhanden ist. Im Vergleich zu einem experimentellen Design ist diese Variante retrospektiv und hat zum Nachteil, dass Störfaktoren nicht kontrolliert werden können (vgl. ebd.).

5.3.4 Gütekriterien

Die nachfolgenden Gütekriterien dienen als Orientierungsmaßstab und Leitlinien der qualitativen Sozialforschung und für diese Masterarbeit. Sie machen eine Reflexion und Validierung des Forschungsprozesses möglich (vgl. Kruse, 2014, S. 54). Im Vergleich zu den „klassischen“ Gütekriterien *Objektivität, Validität und Reliabilität* der quantitativen Forschung sind qualitative Kriterien schwerer definierbar und weniger eindeutig (vgl. ebd., S. 55). Deshalb soll sich im Folgenden auf ausgewählte, für die durchzuführende Evaluation relevante, Gütekriterien beschränkt werden.

Zusammenfassend lassen sich sechs notwendige Gütekriterien ableiten:

- Reflektierte Subjektivität
- Regelgeleitetheit
- Transparenz
- Dokumentation
- Offenheit
- Kommunikative Validierung

Die reflektierte Subjektivität ersetzt das quantitative Gütekriterium der Objektivität. Letzteres lässt sich in der qualitativen Forschung nicht herstellen. Dies bedeutet allerdings nicht, dass die gewonnenen Erkenntnisse willkürlich interpretiert und subjektiv ausgelegt werden dürfen. Auch für rekonstruktive Evaluationen gelten allgemein anerkannte Regeln (vgl. Kruse, 2014, S. 56). Aus diesem Grund ist ein weiteres Kriterium die „Regelgeleitetheit“ (vgl. Mayring, 2002a, S. 145 f.). Es ist nur dann möglich, das Vorgehen kontrollierbar zu machen, wenn natürlichen Standards gefolgt wird. Das bedeutet, dass die Regeln und formalen Strukturen des Kontextes zu berücksichtigen sind und sich daran zu halten ist (vgl. Bohnsack, Przyborski & Schäffer, 2010, S. 8). Durch Transparenz und Dokumentation des Vorgehens sowie der Ergebnisse ist es weiterhin möglich, sich der Objektivität ein Stück weit anzunähern (vgl. Kruse, 2014, S. 58; Mayring, 2002a, S. 145 f.).

Valid ist ein Forschungsprozess, wenn Störfaktoren kontrolliert werden können und diese das Ergebnis nicht beeinflussen. Validität ist demnach mit „Gültigkeit“ gleichzusetzen. Diese drückt aus, tatsächlich nur das zu erforschen, was erforscht werden soll. Reliabilität bezieht sich weiter auf die Zuverlässigkeit und Genauigkeit der Erhebung. Ein und derselbe Sachverhalt sollte auch bei wiederkehrenden Messungen die gleichen Forschungsergebnisse erzielen (vgl. ebd.; Diekmann, 2010, S. 149 ff.). Auch diese beiden Gütekriterien sind in der qualitativen Forschung nicht umsetzbar. Deshalb sind sowohl das Prinzip der Offenheit als auch der kommunikativen Validierung unverzichtbar. Offenheit bedeutet, sich dem Forschungsgegenstand und den zu „befragenden“ Personen unvoreingenommen und interessiert zu zeigen. Diese Haltung und die Partizipation der AkteurInnen macht eine *kommunikative Validierung* möglich (vgl. Flick, 2002, S. 495; Lamnek, 2005b, S. 139). Die Forschungsergebnisse können nach Abschluss gemeinsam diskutiert und so auf ihre Gültigkeit überprüft werden. Ziel dabei ist es, dass sich die Beforschten in den Ergebnissen wiederfinden (vgl. Kruse, 2014, S. 57; Mayring, 2002a, S. 147).

5.4 Datenerhebungsinstrument: Gruppendiskussion

Wie und mit welchem Datenerhebungsinstrument die Fragestellungen beantwortet werden sollen, wird unter diesem Abschnitt erläutert.

Grundsätzlich werden soziale Fragestellungen mit Methoden der empirischen, genauer rekonstruktiven Sozialforschung bearbeitet (vgl. Schäfers & Kopp, 2006, S. 179; Kruse, 2014, S. 190). Hierfür wird sich wissenschaftlichen Methoden bedient, welche sich als gezieltes, festgelegtes sowie zielgerichtetes Verfahren definieren lassen (vgl. ebd.).

Als empirische Methode ist eine Gruppendiskussion geeignet. Diese ist aus zweierlei Gründen sinnvoll. Zum einen können mehrere Personen gleichzeitig „befragt“ werden, was den Zeit- und Arbeitsaufwand verringert. Zum anderen führt die parallele Betrachtung der AkteurInnen zu einer Gesprächssituation, die im Vergleich zu anderen Befragungsformen einem natürlichen Gesprächsablauf am ähnlichsten ist. Da in der Masterarbeit die Zusammenarbeit der AkteurInnen der beiden Arbeitsgruppen den Schwerpunkt bildet, können durch die realitätsnahe Diskussionsrunde interne Prozesse sichtbar gemacht werden. Außerdem können sich die Beteiligten austauschen und wechselseitig aufeinander beziehen. Dies führt eher zu einer Vielzahl an Einfällen über Situationen, in denen Erfolge oder Konflikte aufgetreten sind, als beispielsweise Einzelbefragungen.

Eine Gruppendiskussion ist als spezielle Methode der Befragung einzuordnen (vgl. Lamnek, 2005a, S. 24) und lässt sich als „nicht-standardisierte mündliche [...] Befragung von Gruppen“ (Lamnek, 2005a, S. 32) mit ermittelnder Absicht und neutralem Verhalten des Interviewers definieren (vgl. ebd.). Kruse (2014, S. 189) vertritt die Ansicht, dass es sich um kein Interviewverfahren, sondern um eine Moderationstechnik handelt, welche sich komplementär dazu verhält. Übereinstimmend ist, dass der „Moderator“ das Thema der Diskussion vorgibt, der Gruppe aber nicht angehört ist (vgl. ebd.; Schäfers & Kopp, 2006, S. 185). Das Ziel ist es, sich an die soziale Realität anzunähern und einen „rekonstruktive[n], [...] empirische[n] Zugriff auf das Kollektive“ (Nentwig-Gesemann, 2010, S. 260 / 264) zu erlangen. Hierbei wird ein Meinungsbild zu sozialen Ereignissen angestrebt (vgl. Schäfers & Kopp, 2006, S. 185).

Wie bereits eingangs erwähnt soll die Gruppendiskussion dabei einem natürlichen, informellen Gespräch möglichst nahe kommen, indem „fremdinitiiert Kommunikationsprozesse angestoßen werden“ (Loos & Schäffer, 2001, S. 13). Da es sich bei den zu befragenden Personen um Arbeitsgruppen handelt, welche es tatsächlich gibt, ist von „Realgruppen“ zu sprechen (vgl. ebd., S. 44). Hierbei stehen die beteiligten Individuen repräsentativ für die ganze Gruppe (vgl. ebd., S. 39) und mehrere Personen können gleichzeitig erreicht werden (vgl. Bohnsack, 2008, S. 105). Zur Evaluation der Erfolgsfaktoren und Stolpersteine im gruppendynamischen Prozess der Arbeitsgruppen handelt es sich um eine ermittelnde Gruppendiskussion (vgl. Lamnek, 2005a, S. 30 f.). Diese zielt in erster Linie darauf ab, Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen der AkteurInnen zu erfahren (vgl. ebd.).

5.5 Planung, Vorbereitung und Durchführung

Nach der Festlegung des Forschungsdesigns geht es in diesem Unterkapitel um die eigentliche Planung und Vorbereitung sowie die Durchführung der Evaluation. Hierzu wird im ersten Schritt das Auswahlverfahren der Untersuchungsobjekte definiert. Darauf folgen die Beschreibung der Kontaktaufnahme sowie die Erläuterung des Diskussionsleitfadens. Weiterhin wird auf den Vorgang der Aufzeichnung eingegangen. Mithilfe dessen werden die Diskussionsrunden abschließend ausgewertet.

5.5.1 Auswahlverfahren

An dieser Stelle soll das Auswahlverfahren der Untersuchungsobjekte beschrieben werden. Hierzu ist es vorab notwendig, die Grundgesamtheit sowie die potentiell zu untersuchenden Personen zu bestimmen (vgl. Weischer, 2007, S. 188).

Die Untersuchungsobjekte sind die unter Punkt 2 bereits definierten Arbeitsgruppen (AGs). Diese stellen gleichzeitig die *Grundgesamtheit (Population)* dar (vgl. ebd.). Die folgende Tabelle verdeutlicht nochmals, welche AkteurInnen in den zwei Arbeitsgruppen tätig sind.

AG 1: „Lenkungsgruppe“ (4 Personen)	AG 2: „Team der Praktiker“ (21 Personen)
<ul style="list-style-type: none"> - Bürgermeister Weidhausen (Markus Mönch) - Schulamtsdirektor Stadt und Landkreis Coburg (Werner Löffler) - Fachbereitsleiterinnen Landratsamt Coburg (Angelika Sachtleben, Brigitte Keyser) 	<ul style="list-style-type: none"> - „Leitungsteam“: vier Leiterinnen der Einrichtungen (Nicole Schneider, Oase; Beate Ebitsch, Kleine Welt; Judith Pechthold, Grundschule; Janine Somorowsky, Nachmittagsbetreuung) - ca. 17 MitarbeiterInnen der Einrichtungen

Tabelle 3 - Grundgesamtheit der Untersuchungsobjekte

Nach Mayring (2002a, S. 77) soll die Diskussionsgruppe aus höchstens 15 TeilnehmerInnen bestehen. Aufgrund der geringen Personenanzahl in der „Lenkungsgruppe“ wird die vollständige Teilnahme aller Beteiligten angestrebt. Da im „Team der Praktiker“ mehr als 20 Personen tätig sind, wird die Gruppengröße reduziert. Um die zu befragenden Personen festzulegen, wird zuerst ein *qualitatives Sampling (Fallauswahl)* durchgeführt (vgl. Kruse, 2014, S. 241). Dies ist vergleichbar mit einer *Stichprobe* standardisierter Erhebungen, wobei in der qualitativen Forschung die

Fälle gezielt und systematisch selektiert ausgewählt werden und andere Merkmale aufweisen (vgl. ebd.; Weischer, 2007, S. 207).

Mit der richtigen Fallauswahl sollen zweierlei Ziele erreicht werden. Zum einen wird die Validität der Ergebnisse angestrebt. Zum anderen sollen diese eine gewisse „Reichweite“ besitzen und sich nicht nur auf die betrachteten Fälle beschränken. Kruse (2014, S. 241) spricht von einer „*Verlängerung* der auf der Datenbasis [...] selektiv gewonnenen Erkenntnisse“. Das heißt, ein „Sampling [entscheidet] mit darüber, ob die Befunde qualitativer Studien verallgemeinert werden können“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2010, S. 174). Hierzu werden vorab Kriterien festgelegt, d.h. Merkmale definiert, aus welchen die Auswahl der Fälle zusammengesetzt sein muss, um repräsentativ zu sein. Repräsentativität wird erreicht, wenn die ausgewählten Fälle die Population in ihrer Zusammensetzung und ihren Eigenschaften möglichst strukturgemau darstellen (vgl. Flick, 2011, S. 155 f.; Schaffer, 2009, S. 173). Die *bewusste Fallauswahl* soll die Verschiedenartigkeit der Grundgesamtheit widerspiegeln (vgl. Kruse, 2014, S. 241). Es wird dem Prinzip eines *kontrastierenden Samplings* gefolgt, bei dem sich die Heterogenität der Untersuchungsobjekte in der Zusammensetzung der ausgewählten Personen repräsentiert (vgl. ebd., S. 242). Im Hinblick auf die Masterarbeit erweist sich die Merkmalskategorie „Berufsgruppe“ als sinnvoll (vgl. Weischer, 2007, S. 208). Damit die Ergebnisse repräsentativ sind, nehmen im Falle des „Teams der Praktiker“ das gesamte „Leitungsteam“, welches aus allen Leiterinnen der zum Bildungshaus dazugehörigen Einrichtungen besteht, sowie je eine Mitarbeiterin je Einrichtung an den Diskussionsrunden teil.

Bei Befragungen ist immer mit Ausfällen zu rechnen (siehe dazu auch: 5.5.4 Rollen). Aus diesem Grund ist die Anzahl der TeilnehmerInnen vorab nicht endgültig festzulegen. Nach dem oben beschriebenen Verfahren beläuft sich die Teilnahme der AkteurInnen des „Teams der Praktiker“ auf ca. sechs Personen. Demnach liegt auch diese Anzahl im von Mayring (2002 a, S. 77) empfohlenen Rahmen.

5.5.2 Kontaktaufnahme

Um Kontakt zu den im vorherigen Schritt ausgewählten AkteurInnen aufzunehmen, müssen diese auf die richtige Weise kontaktiert und für die Gruppendiskussionen gewonnen werden (vgl. Kruse, 2014, S. 255).

Da die teilnehmende Personengruppe von vornherein definiert ist, fällt der eigentliche erste Schritt des Findens der Untersuchungsobjekte weg. Hinsichtlich der Abschlussarbeit wird mit der Erstkontaktaufnahme begonnen. Hierzu wurde eine E-Mail mit einem Informationsbrief verfasst und an die teilnehmenden Einrichtungen versendet (siehe Anhang A, i.A.a. Kruse, 2014, S. 262 f.). In dieser stehen alle relevanten Informationen über das geplante Vorgehen und die Diskussionsrunden. Folgende Fragen sind für die zu befragenden AkteurInnen zu beantworten (i.A.a. Kruse, 2014, S. 259):

- Was sind die zentralen Inhalte und Schwerpunkte der Masterarbeit?
- Welche Ziele werden verfolgt?
- Mit welcher empirischen Methode wird gearbeitet und wie lässt sich diese kurz zusammenfassen?
- Warum sollen die TeilnehmerInnen mitmachen und welchen Nutzen haben sie davon?
- Wie wird der Datenschutz gewährleistet?

Weiterhin wird darauf hingewiesen, dass in kurzer Zeit nochmals eine Kontaktaufnahme stattfinden wird, um einen Termin zu vereinbaren, bei dem möglichst alle der ausgewählten Personen anwesend sein können. Wenn bei dem ersten Versuch kein gemeinsamer Zeitpunkt gefunden werden kann, gibt es als weitere Option die Durchführung einer Doodle-Umfrage². Es wird also für jede Arbeitsgruppe ein Termin vereinbart, an denen die Diskussionsrunden stattfinden. Eine Diskussionsrunde findet mit der „Lenkungsgruppe“ und eine weitere mit dem „Team der Praktiker“ statt. Als Ort der Durchführung dient für erstere ein Besprechungsraum im Landratsamt Coburg und für letztere ein Raum der Kindertagesstätte „Kleine Welt“.

Wie der Leitfaden der Diskussion im Genauen aussieht, soll im folgenden Punkt erläutert werden.

² Doodle-Umfrage = Online-Terminplaner, der es ermöglicht, dass mehrere Personen gleichzeitig Terminevorschläge abstimmen können.

5.5.3 Diskussionsleitfaden

Um die Diskussion anzuregen sowie aufrecht zu erhalten, ist es notwendig, vorab einen Leitfaden festzulegen und die Durchführung in Phasen einzuteilen.

Der Ablauf soll wie folgt gestaltet werden (i.A.a. Mayring, 2002a, S. 97; Lamnek, 2005b, S. 379):

1. Formulierung der Fragestellung
2. Gruppenbildung
3. Vorstellungsrunde
4. Darbietung der Fragestellung und eines Grundreizes
5. Freie Diskussion
6. Einführung weiterer Reize
7. Metadiskussion zur Bewertung

Schritt eins und zwei wurden bereits im Rahmen des Forschungsdesigns definiert und festgelegt. In Phase drei stellen sich sowohl die Diskussionsleiterin als auch die AkteurInnen vor. Im darauf folgenden Schritt wird die Fragestellung in Verbindung mit einem *Grundreiz* dargebracht (vgl. Lamnek, 2005a, S. 149 f.). Dieser Reiz kann sowohl verbal als auch visuell stattfinden und die TeilnehmerInnen zum Einstieg in die Diskussion animieren (vgl. ebd.; Mayring, 2002a, S. 78; Kruse, 2014, S. 203). Für die bevorstehenden Gruppendiskussionen wird eine Kombination aus beiden Elementen gewählt. Eine einfache und anschauliche Möglichkeit, um genannte Ereignisse strukturieren sowie zeitlich einordnen zu können, ist ein Zeitstrahl (siehe Anhang B). Die Zeitleiste stellt die Zeit der gemeinsamen Zusammenarbeit in Monaten dar. Diese beginnt mit der Gründung der Arbeitsgruppen im Oktober 2013 und endet mit der Eröffnung des Bildungshauses im Schuljahr 2015/2016. Zudem findet eine Einteilung in vier Phasen statt, welche für den besseren Überblick in unterschiedlichen Farben gekennzeichnet sind. Die Entwicklung der Idee des Bildungshauses beginnt in der Anfangsphase. In der zweiten Phase wird diese weiterentwickelt, um in der dritten Phase zu reifen. Die Abschlussphase steht für die Vollendung der Idee durch die Fertigstellung des gemeinsamen Konzeptes und die Eröffnung des Bildungshauses. Auf diese verschiedenen Phasen und ihre entsprechenden Monate können sowohl grüne lachende als auch rote traurige Smileys verteilt werden. Diese stehen für Momente einer erfolgreichen bzw. einer hinderlichen Zusammenarbeit. Daraufhin folgt die freie Diskussion.

Diese kann durch die Einführung weiterer Reize oder Fragen aufrechterhalten und/oder beschleunigt werden. Auch der Zeitstrahl kann als immer wiederkehrender Reiz betrachtet werden, da er die ganze Diskussion über einbezogen wird.

Die Aufgabe der Diskussionsleiterin ist hierbei, die verschiedenen Stimuli diskursiv zu formulieren (vgl. Kruse, 2014, S. 203). An dieser Stelle des Verlaufes können von der Interviewleiterin sogenannte *Schlüsselfragen* (*key questions*) eingesetzt werden, um entscheidende Antworten auf die Forschungsfragen zu erlangen (vgl. Lamnek, 2005a, S. 99). In der abschließenden Phase findet eine *Metadiskussion* mit den TeilnehmerInnen statt. Diese haben die Möglichkeit, ihre Einschätzung zum Ablauf sowie ein konstruktives Feedback anzubringen. Dadurch findet bereits eine erste *kommunikative Validierung* statt, durch die die Gültigkeit der Argumente im Sinne der zu berücksichtigenden Gütekriterien überprüft werden kann.

5.5.4 Rollen

Im Verlauf der Diskussionsrunden nehmen sowohl die Moderatorin als auch die TeilnehmerInnen unterschiedliche Rollen ein. Worauf hierbei zu achten ist und wie mögliche Schwierigkeiten vermieden oder beseitigt werden können, soll nachfolgend kurz erläutert werden.

Die Interviewleiterin sollte im gesamten Diskussionsverlauf eine neutrale, aber interessierte sowie offene Haltung einnehmen. Dabei ist es von großer Bedeutung, dass diese über notwendiges Wissen im entsprechenden Themengebiet verfügt, um adäquat auf eventuelle Fragen reagieren zu können (vgl. Lamnek, 2005b, S. 400). Um die Diskussion am Laufen zu halten, kann die Moderatorin verschiedene Strategien anwenden. Durch bloßes Nachfragen oder Paraphrasieren der Äußerungen kann sichergestellt werden, dass die Aussage richtig verstanden wurde. Um tiefergehende Erläuterungen und Begründungen zu erhalten ist es möglich, die Meinungen in Frage zu stellen oder zu interpretieren. Damit der „rote Faden“ nicht verloren geht, ist es sinnvoll, den vergangenen Verlauf der Diskussion an bestimmten Stellen mit eigenen Worten kurz zusammenzufassen und daran anzuknüpfen (vgl. Lamnek, 2005a, S. 154 f.).

Der meist unterschiedlich stark ausgeprägte Grad der Beteiligung der TeilnehmerInnen kann für den Verlauf der Diskussion problematisch werden. Besonders die beiden konträren Kommunikationstypen des „Schweigers“ und des „Vielredners“ stellen für die Moderation eine Herausforderung dar (vgl. Lamnek, 2005a, S. 161).

Aus welchen Gründen bestimmte Personen kaum bzw. besonders viel reden soll an dieser Stelle nicht thematisiert werden. Jedoch stellt sich die entscheidende Frage, wie die Interviewleiterin mit diesen Extremen umgeht. Es sollte immer wieder versucht werden, „Schweiger“ durch eine zugewandte Körperhaltung und Blickkontakt sowie gezieltes Nachfragen zum Reden zu animieren (vgl. ebd., S. 163 ff.). „Vielredner“ hingegen können bei übermäßigen Redebeiträgen ausgebremst werden. Eine Möglichkeit ist, dass die Moderatorin ihre Aufmerksamkeit bewusst anderen Diskutanten zuwendet. Fühlt sich die vielredende Person dadurch nicht zur Zurückhaltung verpflichtet, kann sie höflich darauf hingewiesen werden, sich etwas zurückzunehmen, damit auch weniger aktive TeilnehmerInnen zu Wort kommen (vgl. ebd., S. 165 f.). Jedoch stellen nicht nur diese beiden Kommunikationstypen, sondern auch „Ausfälle“ ein Problem dar. Diese können lediglich dadurch kompensiert werden, indem die Forscherin bereits bei der Auswahl der AkteurInnen ein bis zwei Ausfälle einrechnet. So ist es möglich, die geplante Gruppengröße dennoch zu gewährleisten (vgl. Lamnek, 2005a, S. 162 f.).

5.5.5 Aufzeichnung

Für die spätere Auswertung der Diskussionsrunden ist es unabdingbar, die Gespräche aufzuzeichnen. Für die durchzuführenden Gruppendiskussionen werden drei Verfahren zur Datenerfassung herangezogen (vgl. ebd., S. 170):

- Feldnotizen
- Audioaufzeichnung
- Transkription

Unter Feldnotizen ist die Mitschrift wesentlicher Sachverhalte zu verstehen. Diese fertigt die Moderatorin während den Diskussionen an (vgl. Lamnek, 2005a, S. 169 f.).

Weiterhin ist die auditive Aufnahme unerlässlich. Der Interviewleiterin muss es im gesamten Auswertungsprozess möglich sein, bestimmte Stellen mehrmals anzuhören (vgl. ebd.). Um die Beiträge der TeilnehmerInnen bei der anschließenden Transkription zuordnen zu können, ist es bei einer größeren Anzahl an TeilnehmerInnen notwendig, ihnen ein „Codewort“ zuzuteilen. Hierfür wird an jeden/jede Beteiligte/n vorab eine Zahl vergeben. Diese wird in der anschließenden Diskussion zu Beginn einer jeden Aussage genannt. Somit kann Fehlzuordnungen der Ge-

sprächsbeiträge entgegengewirkt und die Auswertung enorm erleichtert werden (vgl. ebd.).

Außerdem wird gewährleistet, dass sich die Diskutanten nacheinander äußern. Dies verhindert ein Durcheinander, welches bei der Anhörung der Aufzeichnungen ansonsten nicht mehr entschlüsselt werden kann (vgl. ebd., S. 170 f.). Zudem wird zur Sicherheit mit mindestens zwei Aufnahmegeräten gearbeitet, um Ausfälle und Defekte kompensieren zu können (vgl. Deppermann, 2008, S. 26).

Die Aufzeichnungen werden im dritten Schritt transkribiert.

5.6 Auswertung

Nachdem die Diskussionsrunden durchgeführt und aufgezeichnet wurden, beginnt der wesentlichste Schritt einer Evaluation – die Auswertung der Ergebnisse. Unter diesem Kapitel soll vorab beschrieben werden, welche Auswertungsmethode herangezogen wird und wie diese abläuft. Im Anschluss daran werden die verfassten Transkripte mithilfe der festgelegten Methode analysiert.

5.6.1 Qualitative Inhaltsanalyse

Zur Auswertung von Gruppendiskussionen gibt es verschiedene Analysemöglichkeiten, welche wiederum unterschiedliche Erkenntnisinteressen verfolgen. Im Hinblick auf die Masterarbeit wird ein inhaltlich-thematisches Erkenntnisinteresse verfolgt. Somit liegt eine Kombination aus deskriptiven und reduktiven Elementen vor (vgl. Lamnek, 2005a, S. 178 f.). *Deskriptives* Vorgehen beschränkt sich auf die beschreibende Wiedergabe wichtiger Kernaussagen der Diskussionen. Um aus diesen Inhalten relevante Informationen und Erkenntnisse gewinnen zu können, müssen die Daten reduziert werden. Diese Vorgehensweise ist *reduktiv* (vgl. ebd.).

Eine mögliche Methode, die Ergebnisse deskriptiv-reduktiv auszuwerten, ist die *qualitative Inhaltsanalyse*. Diese „will Texte systematisch analysieren, indem sie das Material schrittweise [...] mit Kategoriensystemen bearbeitet“ (Mayring, 2002a, S. 114). Dieses System fasst thematisch alle relevanten Textstellen in Kategorien zusammen. Mit Hilfe dessen können im Anschluss daran die vorliegenden Daten interpretiert werden (vgl. ebd., S. 116 f.).

Die entscheidenden Vorteile dieser Auswertungsmethode sind sowohl die geringen finanziellen als auch zeitlich benötigten Ressourcen (vgl. Lamnek, 2005a, S. 183).

Aufgrund der relativ überschaubaren Anzahl an Gruppendiskussionen sowie den TeilnehmerInnen reicht eine manuelle Auswertung für die vorliegende Masterarbeit aus. Diese erfolgt mithilfe der *Cut-and-Paste-Technik*. Das Vorgehen lässt sich wie folgt beschreiben (i.A.a. Lamnek, 2005a, S. 183 ff.):

1. Transkription der Ergebnisse (siehe: Anhang C und D)
2. Entwicklung eines Kategoriensystems
3. Suche nach und Markierung der Stellen im Text, die für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind
4. Zuordnung der Textstellen zu den entsprechenden Kategorien
5. Erstellung eines Hauptprotokolls, das alle relevanten Aussagen enthält
6. Hypothesenauswertung
7. Ableitung von Handlungsempfehlungen

5.6.2 Transkription

Eine Transkription soll „eine reale Kommunikationssituation möglichst genau abbildende Verschriftlichung sein“ (Dittmar, 2009, S. 53). Hierzu wurde das Audiotranskriptionsprogramm „f4analyse“ herangezogen. Bei der Umwandlung des Audiomaterials in Schriftform muss sich der Bearbeiter im Klaren sein, in welcher Art und Weise das Material transkribiert werden soll. Da es bei der Auswertung ausschließlich um den Inhalt geht, wird ein einfaches Transkriptionssystem verwendet. Folgende Richtlinien sollen dabei vorwiegend berücksichtigt werden (i.A.a. Dresing & Pehl, 2015, S. 21 f.):

- Es wird ausschließlich Gesprochenes verschriftlicht und Aussagen in Dialektform werden ins Hochdeutsche übertragen
- Abbrüche in Wörtern und Sätzen, Stottern oder Doppelungen von Wörtern werden vereinfacht oder weggelassen
- Pausen und andere Unterbrechungen werden mit „(...)“ gekennzeichnet
- Verständnissignale (z.B. „ähm“, „ja“) oder inhaltsloses „Dazwischenreden“ werden ignoriert, jedoch werden zustimmende oder ablehnende Laute, die eine Antwort repräsentieren transkribiert und entsprechend gekennzeichnet (z.B. „mhm (bejahend/verneinend)“)
- Betonte Wörter oder Aussagen werden „groß“ geschrieben

- Jeder Beitrag steht in einem neuen Absatz und wird am Ende der Aussage mit einer „Zeitmarke“ versehen
- Überschneidungen werden nicht gekennzeichnet, sondern folgen in ungefäh-
rer chronologischer Reihenfolge aufeinander
- Unverständliches wird mit „(unv.)“ markiert und Störungen bzw. Unterbre-
chungen mit der Ursache in Klammern versehen
- Die Befragungspersonen werden mit „B1“, „B2“, „B3“, ... und die Interviewe-
rin wird mit einem „I“ gekennzeichnet

5.6.3 Kategoriensystem

Im darauf folgenden Schritt wird das Kategoriensystem entwickelt. Hierfür wird die Tabelle unter Punkt 5.3.1 erneut herangezogen. Durch die Filterung entsprechender Stellen des Transkriptes und deren Zuordnung zu Kategorien im dritten Schritt wer-
den *Kodiereinheiten* gebildet, aus denen anschließend Hauptkategorien (Überschrif-
ten) gebildet werden können (vgl. Früh, 2007, S. 83). Die Kodiereinheiten können
sich aus einzelnen Wörtern oder Sätzen, aber auch aus einem gesamten Dialog
zusammensetzen (vgl. Lamnek, 2005a, S. 183). Hierbei wird jeder Kategorie eine
Farbe zugeordnet. Anschließend werden die relevanten Textstellen von der For-
scherin in der dazugehörigen Farbe markiert und in die entsprechende Kategorie
eingefügt (vgl. ebd.). Die Farbzuzuordnung ist wie folgt: Anfangsphase rosa, Weite-
rentwicklungsphase grün, Reifephase blau und Endphase orange.

Der in den Diskussionsrunden verwendete Zeitstrahl dient als Orientierungsmaßstab
für das zu entwickelnde Kategoriensystem. Die vier Phasen bilden Überkategorien
(siehe: Anhang B; Zeitstrahl Lenkungsgruppe). Zu diesen werden die entsprechen-
den Passagen des Transkriptes in der dazugehörigen Farbe zugeordnet. Daraus
lassen sich dann wiederum Unterkategorien ableiten.

Kategoriensystem „Lenkungsgruppe“:

Phase I: Anfangsphase (Nov. – Dez. 2013)	
Erfolgsfaktoren	Stolpersteine
<p>☺ Zuversicht und Motivation zu Beginn des Prozesses (11/13)</p> <p>B2: „...aber auch einen [Smiley] nach oben, weil wir uns gefreut haben irgendwas am Prozess anzuschieben“</p>	<p>☹ Unsicherheit zu Beginn des Prozesses, da Endergebnis noch nicht absehbar war (11/13)</p> <p>B2: „Als wir uns 2013 (unv.) jetzt nicht als Lenkungsgruppe begegnet, sondern wir waren vier Einzelpersonen in einem Arbeitskreis MORO, wo wir eigentlich am Anfang noch nicht gewusst haben, wo die MORO-Reise hin geht.“</p> <p>B2: „Deswegen gibt es für mich [...] im November 2013 einen Smiley nach unten und zwar nicht deswegen weil es schlecht war, sondern weil wir gesagt haben: "Okay, wo geht die Reise hin?"</p> <p>B3: „Wir waren uns einig darin, den Weltraum zu erobern, aber ob einer auf der Venus und der andere auf den Mars wollte, das war nicht klar.“</p>

	<p>⊖ Uneinigkeit zwischen Vorhaben der Lenkungsgruppe und ehemaliger Schulleitung der Grundschule, wodurch die MitarbeiterInnen der Einrichtung auch resigniert haben (12/13)</p> <p>B2: „Gerummst hat es deswegen, weil es erst einmal völlig auch auf taube Ohren gestoßen ist und [...], weil es einfach in der Person der Schulleitung gelegen ist, dass das einfach menschlich auch nicht geklappt hat.“</p> <p>B3: „Und da ist es natürlich ein Stolperstein, wenn man jemand in einer entscheidenden Funktion hat, der dagegen arbeitet.“</p> <p>B2: „Und diese eine [...], die offensichtlich nicht dafür war, hat natürlich dann auch geschafft, dass ALLE ANDEREN dem auch nicht aufgeschlossen sind.“</p> <p>⊖ Durch Resignation kein Vorankommen: Projekt „Bildungshaus“ ruht einige Monate und Umsetzung in Weidhausen noch nicht sicher (12/13 – 05/14)</p> <p>B3: „Da hat es dann wohl kräftig einmal gerummst und wir haben danach erst einmal das Thema nicht angehört. Wir sind dann ja auch gemeinsam in den Kommunalwahlkampf tiefschlaf gegangen.“</p> <p>B3: „Wir waren uns in der Anfangsphase völlig einig darüber, dass wir diesen Prozess "Bildungshaus" nur DANN umsetzen, wenn die Leute vor Ort mitgehen.“</p> <p>B4: „Wenn sich nichts getan hätte und wenn sie im Widerstand geblieben wären, hätten wir uns eine andere Gemeinde gesucht.“</p>
--	--

	<p>⊖ Angst vor Veränderung und Widerstand auf Seiten des „Teams der Praktiker“, was den Prozess zusätzlich gehemmt hat</p> <p>B1: „Angst vor Veränderung, die da war, bei der alten Struktur der Schulleitung und der Schule, auch des Lehrpersonals.“</p> <p>B3: „...dass der Widerstand, den wir gespürt haben, der hatte ja was mit dem Thema Arbeitsbelastung und allem was sonst so dahinter steht zu tun und Unsicherheit.“</p>
--	--

Tabelle 4 - Kategoriensystem "Lenkungsgruppe": Phase I (Eigene Darstellung)

Phase II: Weiterentwicklungsphase (Jan. – Dez. 2014)	
Erfolgsfaktoren	Stolpersteine
<p>☺ Vorankommen, weil „Team der Praktiker“ in der Zwischenzeit (unerwartet) gemeinsame Überlegungen und Projekte für das Bildungshaus präsentiert haben (05/14)</p> <p>B3: „...im Mai auf den Weg gemacht. Da gab es den Termin in der Schule, wo wir zu unserem Erstaunen mitbekommen haben, dass die sich tatsächlich auf den Weg gemacht hatten, dass die gemeinsam Projekte gemacht hatten.“</p> <p>B4: „Die Schule war ablehnend und dennoch hatten die angefangen, miteinander neue Dinge zu tun, die um das Bildungshaus gehen.“</p>	

☺ **Zeit für Veränderung für das „Team der Praktiker“, wodurch die Angst vor der Veränderung gewichen ist**

B4: „...wir haben hier irgendwo den Samen gesetzt beim ersten Gespräch und dann hat der aus unserer Sicht in der Erde geruht und da ist das kleine Pflänzchen entstanden und die Zeit hat es vielleicht einfach gebraucht.“

B1: „Zeit für die Veränderung und die Zeit wurde gegeben und das war, glaube ich, mit ein entscheidender Punkt, dass Zeit gegeben worden ist FÜR Veränderung und, dass die ANGST durch die Veränderung gewichen ist.“

☺ **Wechsel der Schulleitung**

B3: „Es hat dabei aber einen Wechsel in der Person gegeben, die eine Schulleitung ausgefallen und die andere kommissarisch eingesetzt.“

☺ **Politischer Startschuss in der Gemeinderatsitzung durch Nachdruck des Bürgermeisters (07/14)**

B2: „...weil wir dann gesagt haben: "Okay, gut, wir geben politisch den Startschuss“

B2: „...man hat es dann schon nachdrücklich einmal kommuniziert, dass das politisch vielleicht auch so gewollt ist das durchzusetzen.“

B4: „...dass es sich gerade im Mai vom Gemeinderat und die deutlichen Worte vom Bürgermeister durchaus auch wichtig waren, um klar zu machen: Hier gibt es eigentlich keinen großen Spielraum mehr.“

☺ **Klarheit für das „Team der Praktiker“ durch nachdrückliche Kommunikation und politischen Startschuss**

B4: „Weil ab da war in jedem Fall klar, wir können uns überlegen WIE, aber es geht nicht mehr darum zu entscheiden, OB wir das wollen oder nicht. Ich denke, das haben sie aufgrund der Klarheit, die dann entstanden ist auch begriffen.“

☺ **Elterninfoabend: Präsentation und öffentliche Bekennung der MitarbeiterInnen des Bildungshauses (07/14)**

„B3: Das Entscheidende ist, dass wir im Juli die Gemeinderatsitzung, wo das transportiert wurde und die Elterninformation zeitgleich transportiert haben und mit der Elterninformation [...] die künftigen Mitarbeiter des Bildungshauses das Bildungshaus präsentieren.“

„B2: Deswegen den zweiten Smiley, weil sich im Prinzip dann, weil sich das Team ja dann öffentlich bekannt hat: "Wir machen Bildungshaus".“

B2: „Und deswegen ein zweiter Smiley [...] von den Protagonisten selbst: "Wir machen Bildungshaus und starten damit im September 2015".“

☺ **Coaching der Lenkungsgruppe: Moderation und Strukturierung des Vorhabens, wodurch Gruppe entlastet wurde (ab 05/14)**

B3: „Die Frau K. haben wir uns nämlich dann geholt.“

B3: „Und wir haben alle unsere Überlegungen gehabt und durcheinander geredet und sie hat dann irgendwann einmal gesagt: "Stopp! Und jetzt gucken wir mal. Und was ist mit dem Aspekt und was ist mit dem Aspekt".

B3: „Wir müssen nicht AUCH NOCH diesen Teil an Verantwortung haben. Wie wir uns dann verständigen, sondern den Hut hat sie jetzt auf, wir reden einfach und diskutieren drauf los.“

B2: „...wir sind mit konkreten Ergebnissen immer aus diesen Gesprächen raus. Am Anfang und wir haben also Input und so weiter gegeben, die Frau K. hat sich das angehört und [...] mit Arbeitsaufträgen raus sind und mit Erkenntnissen oder mit zeitlichen Abläufen, wie was weitergeht.“

☺ **Gelingende Arbeitsteilung durch Nutzung der Stärken und Schwächen eines jeden Einzelnen der Gruppe**

B3: „...es war IMMER klar, dass jeder von den jeweiligen Stärken des anderen auch wusste oder von den Schwächen und es auch jeder dabei eingestanden hat und klar war, jeder hat dann gesagt: "Ja, ich glaube das ist mein Job".

B3: „Es war immer klar, dass wir dabei nicht nur nach dem jeweiligen "Verantwortlichkeiten" gegangen sind, sondern immer auch nach den persönlichen Stärken und Schwächen.“

☺ **Gegenseitige Wertschätzung und Vertrauen untereinander über den gesamten Arbeitsprozess hinweg**

B3: „...wir sind vier VÖLLIG unterschiedliche Personen, die letztendlich sich aus verschiedenen beruflichen Begegnungen kannten, die IMMER mit Wertschätzung gearbeitet hat.“

B4: „Also wir hatten immer das Ziel vor Augen, wir hatten glaube ich, so habe ich es wahrgenommen, KEINERLEI Machtkämpfe untereinander.“

B3: „...“jeder ist anders und ist mit seinen Kompetenzen dabei“. Das gelingt DANN, wenn klar ist, DASS das ein schätzender Umgang ist und wir hatten dabei auch IMMER und das ist für mich ein entscheidender Punkt Vertrauen zueinander. Wir hatten nämlich die Differenzen.“

B3: „Und klar war dabei, dass wir das dann auch so gemacht haben. Da ist keiner rausgegangen und hat dann gesagt: "Ich glaube es trotzdem nicht, ich haue dagegen"“

☺ **Endgültiges Zusammenwachsen zu einer „Steuerungsgruppe“**

B3: „... es ist in dem Stadium bereits erstens eine Steuerungsgruppe gewesen, also wir sind [...] nicht mehr Arbeitsgruppe gewesen, MORO-Arbeitsgruppe, sondern wir sind zu einer Steuerungsgruppe geworden.“

B2: „Und erst in diesem MORO-Entwicklungsprozess ist ja eigentlich dann, ist es dazu gekommen, dass wir, dass sich diese Steuerungsgruppe gegründet hat.“

<p>☺ Kindertagesstätte „Kleine Welt“ offiziell am Bildungshaus beteiligt (ab 07/14)</p> <p>B4: „Und die Kleine Welt kam dazu.“</p> <p>☺ Exkursion nach Ulm (11/14): MitarbeiterInnen waren bereit, das Bildungshaus umzusetzen und sind zusammengewachsen</p> <p>B3: „Im November letzten Jahres waren die in Ulm. Das war gut, weil danach konnten sie das Bildungshaus anfangen.“</p> <p>B3: „Also gut war eigentlich der Nebeneffekt, die haben nämlich eigentlich praktische Teamentwicklung betrieben.“</p>	<p>☹ Unsicherheit durch unzureichende Kommunikation, ob Kindertagesstätte „Kleine Welt“ am Bildungshaus teilnehmen kann</p> <p>B4: „... aber was ich im Nachhinein sage, wir hatten übersehen, dass die Kleine Welt einen anderen Träger hat und, dass der in irgendeiner Form irgendwann eine Information braucht.“</p> <p>☹ Exkursion nach Ulm (11/14): Versuch das Bildungshaus Ulm auf Weidhausen zu übertragen</p> <p>B3: „Und das Schlechte daran war, dass sie danach für sich eher mitgenommen haben, die müssen das Bildungshaus in Ulm kopieren und das war im Folgeprozess eher schwierig.“</p> <p>B2: „Gemessen in dem Sinn, weil glaube ich dann durch die Eindrücke aus Ulm man das immer versucht hat auf Weidhausen zu projizieren.“</p>
--	--

Tabelle 5 - Kategoriensystem "Lenkungsgruppe": Phase II (Eigene Darstellung)

Phase III: Reifephase (Jan. – Jul. 2014)	
Erfolgsfaktoren	Stolpersteine
	<p>☹ „Team der Praktiker“ hat Haltung noch immer nicht verinnerlicht: Definition des Bildungshauses über sichtbare Rahmenbedingungen und nicht über Haltung (03/15)</p> <p>B4: „Und ein Stolperstein war bestimmt auch und das konnten wir aber damals auch gar nicht erklären, überhaupt begreiflich zu machen: Was ist ein Bildungshaus?“</p> <p>B2: „Bildungshaus ist das, was im Kopf passiert.“</p> <p>B4: „...dass sie immer nur mit den vorhandenen Ressourcen erst einmal denken sollen und dass es darüber hinaus nichts gibt sondern, dass es letztlich um die Haltung geht.“</p> <p>B1: „Die haben da unten was gesehen und haben falsche Schlüsse gezogen. Die haben Rahmenbedingungen gesehen und haben versucht, die Rahmenbedingungen, die dort so sind zu übertragen“</p>

☺ **Gespräch in der Schule (04/15): „Team der Praktiker“ hat durch gemeinsame Arbeit und Nachdruck Haltung verinnerlicht**

B2: „...am zweiten Montag im April war dieses Gespräch, da war nämlich Gemeinderatsitzung und davor war dieses Gespräch draußen in der Schule.“

B2: „Wo wir mal richtig, wo wir auf den Tisch richtig einmal gehauen haben und haben gesagt: „So, was wollen wir haben?“

B3: „...wenn man heute nach Weidhausen guckt ist das so, dass die sagen "Wir sind Bildungshaus".

B4: „...dieser Leidensweg [...] den die da miteinander ausstehen mussten, hat sie auch bereit gemacht dafür später wirklich richtig zu arbeiten. Also ich denke einmal, ab dem April war das dann so, dass die wirklich wussten: "Wir wollen das und wir setzten das miteinander um".

☺ **Coaching wurde von den weiblichen Vertreterinnen der Lenkungsgruppe übernommen (04/15)**

B1: „Aus der Unsicherheit heraus die Fallstricke erkennen, dann plötzlich aus dieser Orientierungslosigkeit eine Sicherheit zu machen, das ist ihr Werk.“

B2: „Fachliches Feedback und Background. [...] das ist so, dass die Steuerungsgruppe da ist, die beobachtet das und ist immer da, wenn man sie braucht.“

☹ **Ursprüngliches Coaching des „Teams der Praktiker“ hat nicht funktioniert (04/15)**

B4: „Also die hatten ja auch einen Begleiter da, der sie als gesamtes Team unterstützt hat.“

B1: „Das Coaching, das nicht funktioniert hat und dann der Wechsel vom Coaching einer Person auf die beiden Damen (B3&B4).“

<p>☺ Verringerung des Gesamtteams auf das „Leitungsteam“ durch einvernehmliche Entscheidung aller MitarbeiterInnen der Einrichtungen (03/15)</p> <p>B3: „...die Entscheidung, dass es nur die Führungskräfte sind, die es machen, wurde vom Gesamtteam getroffen. Das Gesamtteam hat nämlich ihren Leitungen in der Sitzung den Auftrag erteilt, dass SIE es tun sollen.“</p> <p>B4: "Ich glaube, dass es wichtig war, dass das Team die Entscheidung getroffen hat". [...] wenn wir das von Steuerungsgruppe aus gesagt hätten: "Wir sprechen mal mit dem Leitungsteam" das wäre wiederum das falsche Signal gewesen.“</p> <p>☺ Konzepterstellung (bis 06/15): Vertreterin der Lenkungsgruppe verschriftlicht das Konzept auf Basis des Inputs des „Leitungsteams“ (Arbeit auf Augenhöhe)</p> <p>B2: „...und dann haben wir die Entscheidung getroffen: "Moment, das nehmen wir ihnen ab, die B3 zeichnet im Prinzip oder nimmt das in die Hand und wir nehmen die Entscheidung und wir schreiben das Konzept, nach dem Input, die B3 nimmt das Input auf und schreibt das Konzept"</p> <p>B3: „Aber der GESAMTE INHALT, nicht die Struktur, der gesamte INHALT ist AUSSCHLIEßLICH das Werk von den Führungskräften vor Ort.“</p>	<p>☹ Konzepterstellung (bis 06/15): Unsicher, ob Konzept bis zur Deadline rechtzeitig fertiggestellt werden kann</p> <p>B4: „...dass das Konzept fertig sein muss bis Juni. Damit es noch in den Gremien vorgestellt werden kann, damit das Bildungshaus starten kann zum neuen Schuljahr“</p> <p>B4: „Und wir haben dann irgendwann festgestellt: "Das kriegen die so nicht hin" [...] Das waren riesen Teamsitzungen gewesen und das hat so nicht funktioniert und wir haben dann festgestellt: "Das wird so nichts, die kriegen das niemals auf die Reihe".</p>
--	---

Tabelle 6 - Kategoriensystem "Lenkungsgruppe": Phase III (Eigene Darstellung)

Phase IV: Endphase (Aug. – Sept. 2014)	
Erfolgsfaktoren	Stolpersteine
<p>☺ Leitungsteam trägt das Ergebnis (Bildungshaus) mit Stolz bei der Auftaktveranstaltung vor (09/15)</p> <p>B3: „...als die Auftaktveranstaltung war, haben die Protagonisten gestrahlt. Die haben dort gestrahlt und die Frau P. hat es ja in ihrer Ansprache ja auch deutlich gesagt: "Wir hatten noch nie so viel hohen Besuch" und damit hat sie nicht dann UNS (Lenkungsgruppe & Team) gemeint, sondern sie hat damit gemeint, WIR die wir daran gearbeitet haben.“</p> <p>B1: „...das Zurücknehmen und sagen wir mal so, die Früchte haben die anderen. Die Früchte hat das Team, haben die Damen und Herren, die daran gearbeitet haben und wir, die Leute, die sich dann zurückgenommen haben und im Grunde genommen gesagt haben: "Da das ist euer Produkt".</p> <p>B4: „...das Bildungshaus ist nicht das Produkt der Steuerungsgruppe, ist nicht das Produkt von MORO, sondern ist immer das Produkt des Teams.“</p>	

Tabelle 7 - Kategoriensystem "Lenkungsgruppe": Phase IV (Eigene Darstellung)

Kategoriensystem „Team der Praktiker“:

45

Phase I: Anfangsphase (Nov. – Dez. 2013)	
Erfolgsfaktoren	Stolpersteine
	<p>☹ Viele offene Fragen und Unsicherheit zu Beginn des Prozesses</p> <p>B5: „Ja, ist das überhaupt möglich? Das waren dann einfach so Grundgedanken. Kann man das überhaupt irgendwie verbinden, mischen? Es wusste ja niemand, was auf uns zukommt. Wie reagieren die Schulkinder? Wie geht es den Kindergartenkindern?“</p> <p>B2: „[...] wir konnten uns in der Phase einfach kein Bild machen, wie das mal werden soll. [...] Weil das gab es ja noch nie und nirgends und wir konnten uns auch nicht vorstellen, wie wir das zu Stande bringen“.</p> <p>B5: „Das Bildungshaus am Anfang hat es geheißen: "Okay, Bildungshaus, aber es ist schon Voraussetzung, dass eigentlich so ziemlich alles unter einem Dach ist". Also ist man erst einmal unter einem Dach. Moment, da sind zwei Schulhäuser. [...] Dann, okay, ist ja noch ein Kindergarten da, ist ja ein separates Haus, jetzt hat es wieder geheißen: "Unter einem Dach". Moment, wie klappt das überhaupt? Kann man das überhaupt machen?“</p>

	<p>⊖ Lehrpersonal anfangs sehr skeptisch aufgrund der Räumlichen Distanz zwischen den Einrichtungen (12/13)</p> <p>B2: „[...] im Vorfeld war es ja so, dass vor allem die Lehrer anfangs [...] erst einmal dem Ganzen kritisch gegenüber standen aus mehreren Gründen. Vor allem auch deshalb, weil wir damals noch zweihäusig waren. Und wir konnten uns nicht vorstellen, wie das funktionieren kann. [...]Wir sind jetzt alle gemeinsam in einem Schulhaus, die Kleine Welt wurde einbezogen, was wir am Anfang auch ein bisschen als kritischen Punkt ansahen, weil wir gesagt haben: "Wenn wir so ein Bildungshaus durchziehen wollen, dann müssen ALLE Kindergartenkinder einbezogen werden und nicht nur ein paar, die zufällig im Haus mit sind. Wenn dann sollen alle einbezogen werden.“</p> <p>⊖ Fehlende Transparenz zu Beginn des Prozesses</p> <p>B1: „[...] von Anfang an mehr Offenheit [...] also über MORO, dass praktisch diese Raumordnungsgruppe, dass es überhaupt das gibt, dass der Bürgermeister da mitgearbeitet hat, dass die Bildungslandschaft Coburg beeinflusst werden soll. Und diese Hintergründe, die haben wir eigentlich erst nach und nach erfahren.“</p>
--	--

Tabelle 8 - Kategoriensystem "Team der Praktiker": Phase I (Eigene Darstellung)

Phase II: Weiterentwicklungsphase (Jan. – Dez. 2014)	
Erfolgsfaktoren	Stolpersteine
<p>☺ Gemeinsam geplante Projekte und Aktivitäten (03/04/14)</p> <p>B5: "Mensch, es wäre doch wirklich eine tolle Sache, alles unter einem Dach. Für die Kinder wäre es gut, für die Eltern wäre es ideal. [...] Und wir haben dann eigentlich schon einmal ein bisschen vorgefühlt, haben dann auch mit der Schule schon mal vorab Aktivitäten geplant."</p> <p>B2: „Das Wesentliche war einfach dann, dass wir gesagt haben: "Wir probieren jetzt einfach einmal einen Start und versuchen einmal das Mögliche zu machen".</p>	

⊖ **Teilweise Uneinigkeit zwischen den am Prozess beteiligten Personen, insbesondere zwischen Lehrpersonal und ErzieherInnen**

B2: „Ich glaube, die Personen, die an diesem Prozess beteiligt waren, haben diese Entwicklungsphasen unterschiedlich empfunden.“

B2: „[...] da wurde Vieles kontrovers diskutiert und da waren viele dann auch nicht gleicher Meinung.“

B7: „[...]die einen waren weiter, haben schon geplant, was sie alles machen könnten und die anderen standen noch so am Anfang.“

⊖ **Fehlendes Wissen über Steuerungsgruppe (07/14)**

B1: „Ich wusste zu dem Zeitpunkt überhaupt nicht, dass es eine Steuerungsgruppe gibt und ich war hinterher auch ein bisschen verärgert, dass man uns das gar nicht gesagt hat. Also die haben wohl versucht uns irgendwo zu leiten, ohne dass wir es wussten und das fand ich nicht sehr fair.“

B2: „Das war ja so: Der Bürgermeister hatte uns damals zu einer Sitzung bestellt. [...] Und da sind wir über dieses Bildungshaus das erste Mal informiert worden und da wurden dann auch das erste Mal die Personen der Steuerungsgruppe vorgestellt.“

B8: „Ich bin jetzt etwas überrascht, dass auch die anderen, die ja schon eher in diesem Prozess waren, erst auch da in dieser Zeit erst erfahren, dass es da eine Steuerungsgruppe gibt.“

☺ **Kindertagesstätte „Kleine Welt“ offiziell am Bildungshaus beteiligt (ab 07/14)**

B8: „Ja, im Juli 2014 und es hieß dann ja auch, wir sollen doch als die Kleine Welt da doch auch mitmachen.“

☺ **Exkursion nach Ulm (11/14): Ideen und Anregungen für die Konzeptentwicklung und Umsetzung des Bildungshauses Weidhausen**

B6: „Man konnte halt einmal schauen, was ein Bildungshaus ist, wie es konzipiert ist und wie die Schüler vor allen Dingen auch reagieren. [...] Also ich denke, man konnte da sehr viel Impulse mitnehmen und die dann später mit in das Konzept einbringen.“

☹ **Unsicherheit und ungeklärte Fragen, ob Kindertagesstätte „Kleine Welt“ am Bildungshaus teilnehmen kann (07/14)**

B8: „Also, wir sind ja erst im Juli dazu gekommen. Erfahren oder gehört haben wir von dem Bildungshaus oder zur Kenntnis genommen haben wir es durch die Presse.“

B8: „Für uns aber jetzt nicht unbedingt ganz einfach war. Natürlich ist dadurch, dass wir schon mal räumlich getrennt sind von allen anderen. Dann waren wir auch noch unter einer anderen Trägerschaft, das kommt ja dann auch noch mit dazu, dass es da ja auch viele Fragen auch von unserem Träger her auch gab. Viele Fragen und auch Unsicherheiten.“

☹ **Exkursion nach Ulm (11/14): Schwierigkeiten bei der Abgrenzung des Bildungshauses Ulm im Hinblick auf das Bildungshaus Weidhausen**

B5: „Weil es ist schon wirklich so, wenn man viel sieht, dann ist man schon auch versucht, ziemlich viel mitzunehmen, aber man kann das nicht umsetzen und das war auch nie so gedacht“

<p>☺ Klare Kommunikation der Lenkungsgruppe, dass die Rahmenbedingungen aus Ulm nicht auf Weidhausen übertragbar sind</p> <p>B5: „Das war auch dann von Anfang an auch ganz klar, deshalb ist auch bei einem Treffen dann gesagt worden von der Steuerungsgruppe aus, man soll sich nicht darauf versteifen.“</p> <p>B5: "Ach die machen das so, das wäre doch toll und das ist toll", aber man ist dann auch so ein bisschen wieder gebremst worden und es ist gesagt worden: "Das ist ULM, das ist denen ihr Konzept, ihr braucht euer eigenes Konzept".</p> <p>B8: „[...] wenn ich so Hospitationen mache, dann ist es immer so, ich kann gucken, kann Anregungen holen und weiß eigentlich auch von Vornherein: "Okay, ich muss aber mein EIGENES finden. Ich kann mir da und da was mitnehmen, muss aber mein eigenes Konzept finden".</p>	
--	--

Tabelle 9 - Kategoriensystem "Team der Praktiker": Phase II (Eigene Darstellung)

Phase III: Reifephase (Jan. – Jul. 2014)	
Erfolgsfaktoren	Stolpersteine
<p>☺ Haltung verinnerlicht</p> <p>B1: „[...] es wird sich alles immer weiterentwickeln, so wie sich jeder Kindergarten immer wieder weiterentwickelt, immer wieder kommen neue Ideen rein und immer wieder hat man wieder was Neues und ein verändertes Konzept.“</p> <p>B2: "Es ist toll, wie da unterrichtet wird und wie die Schüler da lernen, aber wir sind eine ganz andere Schule und wir können das wirklich nicht direkt übernehmen", aber das muss man erst einmal gesehen haben, um daraus Schlüsse zu ziehen.“</p> <p>B2: „[...] es ist ein Konzept, das sich entwickeln muss und man darf jetzt nicht die Ziele gleich so hochstecken. Wir fangen peu à peu an und entwickeln uns weiter und ich glaube nur so funktioniert es.“</p>	

☹ Zeitdruck im gesamten Prozess

B8: „Wenn alle da schon ein Jahr EHER da dran gewesen wären und man sich dann gemeinsam auf den Weg gemacht hätte, da hätte das auch funktioniert, erst mit Teamfindung.“

B3: „Aber ich denke, es wäre hilfreich gewesen, hätte Stress reduziert, hätte einfach weil mehr Gelassenheit da gewesen wäre, wenn man das '14 irgendwie angefangen hätten, wäre das einfach alles gelassener abgelaufen.“

B1: „Viele Sitzungen, viel Arbeit, viele Gedanken. Also es war ja praktisch alles NEBEN unserer normalen Tätigkeit und da mussten wir schon sehr viel Energie aufbringen, damit wir das überhaupt geschafft haben.“

☹ Umsetzung im Arbeitsalltag schwierig

B8: „[...] und für mich in dieser Phase war es schon auch ein bisschen schwierig, das auch immer wieder in das Team auch mit reinzubringen. [...] dass die auch mit drin stecken, dass nicht nur ICH als Leitung da drin stecke, sondern dass unser Team da drin steckt. Das war auch noch einmal schwierig.“

☺ **Verringerung des Gesamtteams auf das „Leitungsteam“
durch einvernehmliche Entscheidung aller MitarbeiterInnen
der Einrichtungen (03/15)**

B2: „Viele Köche verderben den Brei“.

B3: „Es können ja nicht 30 Leute oder so ein Konzept entwickeln.“

B1: „Wir waren wirklich zuerst fast 30 Personen [...]und dann haben wir gesagt: "Es kommen nur noch die Leitungen zusammen mit jemandem aus dem Steuerungsteam, der moderiert" und dann ging es voran.“

☹ **MitarbeiterInnen fühlen sich teilweise ausgebremst**

B1: „Also, weil ich denke, wir sind alle sehr kompetent, verstehen uns untereinander und hätten auch ALLEINE ein Konzept entwickeln können. Also, das was dann gekommen ist mit dem Herrn S. (Coach), das hat uns eher gebremst und aufgehalten, so habe ich es empfunden, als dass es uns weitergebracht hätte.“

B2: „Einige von uns, dazu gehöre ich auch. [...] Wir haben uns motiviert auf den Weg gemacht und [...]hatten schon viele Ideen entwickelt und waren dann irgendwann in einer Phase, wo wir uns WIRKLICH ausgebremst fühlten, aber WEHEMENT ausgebremst fühlten. Und das war dann die Phase, wo wir gesagt haben: "Bringt das überhaupt was?"

☺ **Einsicht, dass Hilfe von außen doch an einigen, bestimmten Stellen nötig war**

B5: „Und dann gemerkt: "Ja eigentlich, wir brauchen einfach auch Hilfe von außerhalb eben für die Teamfindungen und um da alle ins Boot zu holen".

B8: „[...] natürlich sind alles kompetente Leute, wir sind alle vor Ort, wir wissen, um was es geht. [...] Trotz allem war ich ganz froh über die Hilfe von außen, einfach so zur Steuerung, als Moderatoren.“

B7: „[...] da war es dann nötig, dass die Führungsgruppe mit dazu gesteuert hat. Ich denke, wie die anderen auch schon gesagt hatten, sonst wären wir da nicht weitergekommen. Weil wir haben uns eigentlich im Kreis gedreht.“

☺ **Coaching wurde von den weiblichen Vertreterinnen der Lenkungsgruppe übernommen und hat Sicherheit gegeben (04/15)**

B8: „Also es war ja so, dass der Herr S. (Coach) dann leider ausgefallen ist [...]und dann die Steuerungsgruppe da eingesprungen ist. Und ich hatte schon das Gefühl, dass es mit der Steuerungsgruppe flotter ging.“

B6: „Und wie dann die Steuerungsgruppe also das übernommen hat, dann war es ja wieder ein kleinerer Kreis, wo nachher die bestimmten Erwartungen mehr gebündelt waren. Wo sich jede Einrichtung überlegt hat: "Was wollen wir? Was möchten wir?" und dann konnte das praktisch in der Steuerungsgruppe geklärt werden oder mit einbezogen werden.“

☺ **Konzepterstellung (bis 06/15): Vertreterin der Lenkungsgruppe verschriftlicht das Konzept auf Basis des Inputs des „Leitungsteams“ (Arbeit auf Augenhöhe)**

B8: „Es war ja auch so, dass in der Konzeptentwicklung ja nicht uns aufdiktiert worden ist. [...] Sondern es war dann wirklich, um das zusammenzufassen, zu moderieren und auch nach vorne zu bringen.“

B7: „Weil als dann die Steuerungsgruppe mit dazugekommen ist, da fände ich, dann lief es gut und da war auch dann, ich glaube nach zwei Monaten war das dann auch auf Papier gebracht.“

B1: „Dass sie auch gesagt hat, sie schreibt das immer auf und praktisch fasst das zusammen und hat uns dann das wieder zur Verfügung gestellt und auf der Grundlage haben wir dann einfach weitergearbeitet.“

B8: „Eben auch dieses Zusammenschreiben, wir mussten nichts mehr schreiben, wir haben nur noch gesagt WAS sie schreiben sollen und die haben das dann auch zusammengefasst. [...] also es musste keiner von uns sich hinsetzen, weil das wären auch noch einmal Stunden gewesen und da war ich SEHR froh darüber.“

☹ **Konzepterstellung (bis 06/15): Unsicher, ob Konzept bis zur Deadline rechtzeitig fertiggestellt werden kann**

B8: „Aber es war ja klar: Wir haben nicht mal mehr ein Jahr Zeit. Also wir haben eigentlich nur ein halbes Jahr Zeit, um ein KONZEPT aufzustellen.“

☺ **Neue Energie und Aufschwung durch kontroverse Phase, was sich wiederum positiv für Teamfindung ausgewirkt hat**

B3: „Also ich denke, es ist aber gerade in so einem Prozess, wo verschiedene eigenständige Einrichtungen sich auf einen gemeinsamen Weg machen unheimlich wichtig, dass es genau diese kontroverse Phase gibt.“

B3: „Also, dass sich da einfach eine Gemeinsamkeit findet kostet ZEIT, aber macht glaube ich eine Zusammenarbeit erst möglich.“

B6: „Und ich denke, diese Phase war aber auch wichtig, um sich gegenseitig kennenzulernen. Weil wir hatten ja eigentlich wenig Kontakt zueinander.“

☺

Tabelle 10 - Kategoriensystem "Team der Praktiker": Phase III (Eigene Darstellung)

Phase IV: Endphase (Aug. – Sept. 2014)	
Erfolgsfaktoren	Stolpersteine
<p>☺ Leitungsteam trägt das Ergebnis (Bildungshaus) mit Stolz bei der Auftaktveranstaltung vor (09/15)</p> <p>B3: „...als die Auftaktveranstaltung war, haben die Protagonisten gestrahlt. Die haben dort gestrahlt und die Frau P. hat es ja in ihrer Ansprache ja auch deutlich gesagt: "Wir hatten noch nie so viel hohen Besuch" und damit hat sie nicht dann UNS (Lenkungsgruppe & Team) gemeint, sondern sie hat damit gemeint, WIR die wir daran gearbeitet haben.“</p> <p>B1: „...das Zurücknehmen und sagen wir mal so, die Früchte haben die anderen. Die Früchte hat das Team, haben die Damen und Herren, die daran gearbeitet haben und wir, die Leute, die sich dann zurückgenommen haben und im Grunde genommen gesagt haben: "Da das ist euer Produkt".</p> <p>B4: „...das Bildungshaus ist nicht das Produkt der Steuerungsgruppe, ist nicht das Produkt von MORO, sondern ist immer das Produkt des Teams.“</p>	

Tabelle 11 - Kategoriensystem "Team der Praktiker": Phase IV (Eigene Darstellung)

5.6.4 Hauptprotokoll

Im nächsten Schritt wird das ausgefüllte Kategoriensystem zu einem Hauptprotokoll verschriftlicht, woraus sich in Kapitel 6 die Handlungsempfehlungen ableiten lassen.

In der Anfangsphase Ende 2013 waren für beide Arbeitsgruppen sowohl Erfolgsfaktoren als auch Stolpersteine zu finden. Der Start der gemeinsamen Zusammenarbeit in der „Lenkungsgruppe“ und des „Teams der Praktiker“ war auf einer Seite von Unsicherheit geprägt. Dies resultierte aus dem noch unklaren Verlauf und nicht absehbaren Ergebnis des Prozesses. Dennoch waren die AkteurInnen auf anderer Seite motiviert, sich auf etwas Neues einzulassen und einen Prozess in Gang zu setzen.

Ein weiterer Stolperstein zeigte sich darin, dass auf Seiten des „Teams der Praktiker“ Widerstand zu spüren war. Eine Ursache dafür war die resignierte Haltung und Skepsis insbesondere des Lehrpersonals der Grundschule. Dies lag nach Aussagen der beiden Arbeitsgruppen an mehreren Gründen. Zum einen gibt es zwischen den teilnehmenden Einrichtungen eine räumliche Distanz, weshalb die gemeinsame Arbeit „unter einem Dach“ anfänglich nicht vorstellbar war. Zum anderen herrschte eine Uneinigkeit zwischen dem Vorhaben der Lenkungsgruppe und der ehemaligen Schulleitung, wodurch die Mitarbeiterinnen ebenfalls Resignation zeigten. Weiterhin gab es viele offene Fragen für die MitarbeiterInnen der Einrichtungen, die nach deren Aussagen zu Beginn ungeklärt blieben. Ausschlaggebend dafür sei die fehlende Transparenz der Steuerungsgruppe über die Hintergründe des Vorhabens gewesen. Der beschriebene Widerstand ging zudem mit einer Angst vor unbekanntem Veränderungen einher. Letztlich war die tatsächliche Umsetzung des Bildungshauses in Weidhausen aus den angeführten Gründen noch nicht sicher und der Prozess ruhte fünf Monate bis Mai 2014.

Auch die Weiterentwicklungsphase war von einigen Stolpersteinen aber auch Erfolgsfaktoren gekennzeichnet. Als Erfolg zu sehen war, dass das MitarbeiterInnen-Team in der „Ruhephase“ gemeinsame Überlegungen und Projekte entwickelt hat. Für die AkteurInnen der „Lenkungsgruppe“ war dies unerwartet. In der Zwischenzeit hat das „Team der Praktiker“ genug Zeit bekommen, sich auf Veränderungen einzulassen. Hierdurch sind auch deren anfängliche Zweifel und Ängste gewichen. Weiterhin gab es in dieser Phase einen Wechsel in der Schulleitung, weshalb die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitsgruppen nicht mehr von der resignierten Hal-

tung der Schulleitung gehemmt wurde. Als negativ erwies sich hingegen die teilweise herrschende Uneinigkeit zwischen den am Prozess beteiligten Personen, insbesondere zwischen dem Lehrpersonal und den Erzieherinnen. Trotz des Wechsels der Schulleitung waren die Lehrkräfte weiterhin skeptisch. Dies lag unter anderem auch daran, dass die AkteurInnen des Teams in ihren Einrichtungen mit der Entwicklung unterschiedlich schnell und erfolgreich vorangekommen waren, was wiederum zum unterschiedlichen Empfinden der einzelnen Phasen geführt hat.

Bis Juli 2014 fehlte den MitarbeiterInnen in den Einrichtungen das Wissen über die Existenz einer weiteren Arbeitsgruppe, die den Prozess ein Stück weit bewusst steuert. Aus dieser mangelnden Transparenz und der fehlenden Mitbestimmung zu diesem Zeitpunkt resultierte für einige Beteiligte eine Verärgerung.

Ein weiterer Stolperstein war zu diesem Zeitpunkt die Unsicherheit darüber, ob die Kindertagesstätte „Kleine Welt“ am Bildungshaus teilnehmen wird. Probleme hierbei stellten die räumliche Distanz zu den übrigen Einrichtungen, die andere Trägerschaft sowie die unzureichende Kommunikation seitens der Steuerungsgruppe dar.

Ab Juli 2014 fanden weitere erfolgreiche Schritte statt. Zum einen gab der Bürgermeister Weidhausens in einer Gemeinderatsitzung den „politischen Startschuss“ für die Umsetzung des Bildungshauses in der Gemeinde. Zum anderen wurden die Ergebnisse der bisherigen gemeinsamen Zusammenarbeit des Teams der Praktiker an einem Elterninformationsabend präsentiert. Die Protagonisten haben sich öffentlich zum Bildungshaus bekannt. Weiterhin war die Kindertagesstätte „Kleine Welt“ nach den anfänglichen Schwierigkeiten ab sofort auch offiziell am Bildungshaus beteiligt. Für das Team der Praktiker entstand in dieser Phase Klarheit, indem die Beteiligten von der Existenz und der Funktion der Steuerungsgruppe erfuhren.

Die Exkursion nach Ulm im November 2014 stellte sowohl einen Erfolgsfaktor als auch einen Stolperstein dar. Das Team der Praktiker konnte sich einige nützliche Ideen und Anregungen für die Konzeptentwicklung sowie die Umsetzung des Bildungshauses Weidhausen aneignen. Außerdem wirkte sich dieser Ausflug positiv auf die Teamentwicklung aus. Allerdings waren die AkteurInnen versucht, die gesehenen Eindrücke und Rahmenbedingungen des Bildungshauses Ulm auf Weidhausen zu übertragen. Hierbei war die klare Kommunikation der Lenkungsgruppe, dass die Rahmenbedingungen nicht übertragbar sind und nur mit den gegebenen Ressourcen gearbeitet werden kann, als positiv zu bewerten.

Als Erfolgsfaktor steht in dieser Phase auf Seiten der Steuerungsgruppe das Coaching. Eine externe Fachkraft hat das Vorhaben moderiert sowie strukturiert und somit die gesamte Gruppe entlastet. Einhergehend damit und als weiteren positiven Punkt zu sehen, war die gelingende Arbeitsteilung durch Nutzung der Stärken und Schwächen eines jeden Einzelnen der Gruppe. Außerdem empfanden die AkteurInnen die Zusammenarbeit des gesamten Arbeitsprozesses von dauerhafter gegenseitiger Wertschätzung und Vertrauen geprägt. In dieser Phase sind die Mitglieder, die sich anfänglich über den MORO-Arbeitskreis zusammen gefunden haben, endgültig zu einer „Steuerungsgruppe“ zusammengewachsen.

Am Anfang der Reifephase ist als größter Erfolg zu verzeichnen, dass die MitarbeiterInnen der Einrichtungen ab diesem Zeitpunkt alle die Haltung des Bildungshauses verinnerlicht hatten. Dies zeigt sich zum einen im Verständnis, dass ein Bildungshaus individuell gestaltet werden muss und sich Rahmenbedingungen anderer Häuser nicht übertragen lassen. Zum anderen wurde ihnen klar, dass sich ein Bildungshaus sowie sein Konzept weiterentwickeln und deshalb auch die AkteurInnen in der Entwicklung mitgehen müssen.

Das Team der Praktiker hatte aber auch in dieser Phase einige Stolpersteine zu bewältigen. Hinderlich war in erster Linie der Zeitdruck im gesamten Prozess, welcher sich bei der Konzeptentwicklung besonders deutlich bemerkbar machte. Außerdem empfanden die AkteurInnen die Umsetzung im Arbeitsalltag als schwierig, da die Erfahrungen und Absprachen letztendlich an das gesamte Personal weitergegeben werden mussten. Weiterhin fühlten sich die Mitarbeiterinnen durch das externe Coaching, aber auch teilweise durch die Führung der Steuerungsgruppe in ihrer Arbeit „ausgebremst“.

Im April 2015 war in der Zusammenarbeit beider Arbeitsgruppen ein deutlicher Umbruch zu erkennen. Zum einen hat die Verringerung des Gesamtteams auf das „Leitungsteam“ im März 2015, in dem nur noch die Leitungen der teilnehmenden Einrichtungen vertreten waren, entscheidend zur positiven Weiterentwicklung des Prozesses beigetragen. Diese Entscheidung wurde einvernehmlich von den MitarbeiterInnen getroffen. Zum anderen wurde das Coaching im Team der Praktiker von den weiblichen Vertreterinnen der Lenkungsgruppe übernommen und hat den AkteurInnen Sicherheit gegeben. Dies war im Hinblick darauf, dass das vorherige externe Coaching nicht funktioniert hat, ein wichtiger Schritt. Damit einher ging die Einsicht, dass Hilfe von außen an bestimmten Stellen doch unterstützen kann.

Die Erstellung des Konzeptes, welches bis Juni fertig sein musste, stellte die AkteurInnen der beiden Arbeitsgruppen kurz vor dem Ende des Prozesses nochmals vor eine große Herausforderung. Durch den bereits erwähnten Zeitdruck, war es unsicher, ob das Konzept bis zur Deadline rechtzeitig fertiggestellt werden kann. An dieser Stelle war die Unterstützung des Leitungsteams seitens der weiblichen Vertreterinnen der Steuerungsgruppe unerlässlich. Auf Basis des Inputs der Führungskräfte der Einrichtungen wurde der Inhalt des Konzeptes strukturiert und verschriftlicht. Diese Aufgabenverteilung erfolgte auf Augenhöhe zwischen den Akteurinnen der beiden Arbeitsgruppen. Diese kontroverse Phase lieferte für alle Beteiligten und die erfolgreiche Beendigung des Prozesses neue Energie. Laut Aussagen der Mitarbeiterinnen ist eine derartige Phase für die Zusammenarbeit wichtig und zielführend.

Die Auftaktveranstaltung zu Beginn des Schuljahres 2015/2016 symbolisierte für alle Beteiligten den erfolgreichen Abschluss des gemeinsamen Arbeitsprozesses. Besonders für das Team der Praktiker waren die gemeinsam geplanten Veranstaltungen über den ganzen Prozess hinweg wichtig für das Zusammengehörigkeitsgefühl. Die Zusammenarbeit wurde in beiden Arbeitsgruppen als sehr positiv empfunden.

5.6.5 Hypothesenauswertung

Die unter Punkt 5.3.2 definierten Forschungshypothesen können mithilfe der vorangegangenen Zusammenfassung im Hauptprotokoll ausgewertet werden. Zur Veranschaulichung dient die nachfolgende Tabelle.

Kategorie	Forschungshypothesen	Verifiziert	Falsifiziert
Zusammenarbeit	Konflikte im Team sind für den weiteren Verlauf des Projektes förderlich	X	
	Die Zusammenarbeit im Team ist von Kompetenzdifferenzen geprägt		X
	Auf Widerstände wurde adäquat reagiert		X
	Es hat eine fundierte berufsübergreifende Zusammenarbeit stattgefunden	X	
	Die Führung der Mitarbeitenden hat zum Erfolg des Prozesses beigetragen	X	
Rahmenbedingungen	Räumliche und zeitliche Ressourcen standen ausreichend zur Verfügung	X	
	Für die Umsetzung waren ausreichende finanzielle Mittel vorhanden	X	
Praktische Umsetzung	Die Methoden, Ideen und Lösungsvorschläge konnten umgesetzt werden	X	
	Die geplante Umsetzung entsprach durchgehend dem Interesse aller beteiligten AkteurlInnen		X
	Die gesteckten Ziele wurden bis zur Eröffnung des Bildungshauses erreicht	X	
	Das Konzept und das Leitbild des Bildungshauses wurde rechtzeitig fertiggestellt	X	

Tabelle 12 - Hypothesenauswertung

Wie aus der vorangegangenen Tabelle abzulesen ist, konnten insgesamt mehr Hypothesen verifiziert als falsifiziert werden.

In der Kategorie der „interdisziplinären Zusammenarbeit“ hat die Auswertung der Gruppendiskussionen gezeigt, dass Stolpersteine und Konflikte nicht grundsätzlich als negativ zu bewerten sind. Sie können durchaus auch positiv zur Weiterentwicklung des gesamten Prozesses beitragen. Aus diesem Grund kann die erste Annahme, dass Konflikte im Team für den weiteren Verlauf förderlich sind, bestätigt werden.

Diese Auseinandersetzungen waren jedoch nicht auf Kompetenzdifferenzen zurückzuführen, sondern eher auf Meinungsverschiedenheiten der AkteurInnen im Bezug auf die Machbarkeit der Umsetzung des Bildungshauses. Deshalb kann Hypothese 2 als falsifiziert angesehen werden.

Gegen die Behauptung „Auf Widerstände wurde adäquat reagiert“ können Einwände hervorgebracht werden. Um auf Renitenzen angemessen zu reagieren, spielt der zeitliche Faktor eine wichtige Rolle. Dem „Team der Praktiker“ wurde zwar ausreichend Zeit gegeben, um die Angst vor Veränderung zu minimieren und erste Überlegungen sowie Projekte zu erarbeiten, allerdings erfolgte dies nicht bewusst durch die AkteurInnen der „Steuerungsgruppe“. Die Voraussetzung für einen gelingenden Veränderungsprozess ist die *bewusste* Auseinandersetzung mit Widerständen. Welche weiteren Möglichkeiten es im Umgang damit gibt, wird unter dem folgenden Kapitel als Handlungsempfehlungen beschrieben.

Auch die beiden letzten Hypothesen in Bezug auf die Zusammenarbeit können verifiziert werden. Trotz der Stolpersteine und Widerstände hat eine fundierte berufsübergreifende Zusammenarbeit stattgefunden. Nicht zuletzt hat die Führung der Mitarbeitenden zum Erfolg des gesamten Prozesses beigetragen.

Rahmenbedingungen beeinflussen den Ablauf einer Umsetzung enorm. Stehen räumliche und zeitliche sowie finanzielle Ressourcen nicht in ausreichender Form zur Verfügung, sind der Erfolg sowie die Erreichung der Ziele gefährdet. Die Grundvoraussetzungen für das Bildungshaus Weidhausen wurden von der „Lenkungsgruppe“ gegenüber dem „Team der Praktiker“ deutlich kommuniziert, weswegen zu jeder Zeit gewusst wurde, welche Ressourcen vorhanden sind und mit welchen gearbeitet werden kann. Insofern können diese beiden Annahmen als richtig beglaubigt werden.

Bezüglich der Methoden, Ideen und Lösungsvorschläge gab es, wie die Ergebnisse der Diskussionsrunden gezeigt haben, ausreichend Raum für die praktische Umsetzung. Als Beispiel hierfür dienen unter anderem die durchgeführten Veranstaltungen in Kooperation der teilnehmenden Einrichtungen untereinander. Demzufolge kann die erste Hypothese der Kategorie „Praktische Umsetzung“ verifiziert werden.

Allerdings hat sich gezeigt, dass die Planung ihre Schwierigkeiten aufwies, wenn es um die Interessen und Meinungen der beteiligten AkteurInnen ging. Besonders der Beginn des Arbeitsprozesses war von Unstimmigkeiten – insbesondere von Seiten der Grundschule – geprägt. Die geplante Umsetzung entsprach somit nicht durchgehend dem Interesse aller beteiligten AkteurInnen. Diese Vermutung ist somit als falsch nachgewiesen.

Da das Bildungshaus Weidhausen erfolgreich zum Schuljahr 2015/2016 begonnen werden konnte, kann davon ausgegangen werden, dass die gesteckten Ziele bis zur Eröffnung erreicht wurden. Die Zusammenarbeit zwischen den Akteurinnen der „Lenkungsgruppe“ und des „Leitungsteams“ hat mit Erfolg dazu beigetragen, dass das Konzept trotz Zeitdruck rechtzeitig fertiggestellt werden konnte. Diese beiden Hypothesen können schließlich auch bestätigt werden.

6. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Aus dem vorangegangenen Hauptprotokoll lassen sich im letzten Schritt der Auswertung Handlungsempfehlungen ableiten. Hierbei sollen insbesondere folgende Fragen beantwortet werden:

- Inwieweit ist der Prozess auf die Errichtung weiterer Bildungshäuser im Landkreis übertragbar?
- Welche Erfolgsfaktoren haben zum Gelingen des Prozesses beigetragen und sollten beibehalten werden?
- Welche Hürden oder Konflikte sollten in einem zukünftigen Prozess besser vermieden werden? Wie lassen sich diese Stolpersteine umgehen?

Ein eindeutiger Erfolgsfaktor, der entscheidend zur positiven Entwicklung des Arbeitsprozesses beigetragen hat und auch für Folgeprozesse essentiell ist, ist ein Coaching. Es hat sich gezeigt, dass sowohl die „Lenkungsgruppe“ als letztendlich auch das „Team der Praktiker“ erheblich davon profitiert haben. Durch die Moderation einer externen und kompetenten Fachkraft können einzelne Schritte strukturiert werden. Die gesamte Gruppe erhält durch das Zutun des Coaches eine neue Sicht auf ihre Arbeit und kann von der Metaebene die Fallstricke besser erkennen. Dadurch können eingefahrene Diskussionen sowie sich anbahnende Konflikte rechtzeitig aufgelöst werden. Weiterhin bietet die Moderation die Möglichkeit, Ideensammlungen methodisch richtig zu gestalten und zu ordnen. Das Team erhält durch die externe Strukturierung nicht nur eine Rückenstärkung und Sicherheit, sondern hat ebenso die Möglichkeit, ihre Verantwortung ein Stück weit abzugeben. Dies trägt wiederum dazu bei, dass die einzelnen Personen Erleichterung verspüren und sich mit freierem Kopf an neue Ideen sowie deren Umsetzung wagen können.

Es ist hierbei allerdings zu beachten, dass das Coaching auf freiwilliger Basis erfolgt. Die bisher beschriebenen Vorteile, die eine externe Moderation unerlässlich machen, verlieren an Kraft, sobald sich ein Zwangscharakter dahinter verbirgt. Aus diesem Grund ist es von besonderer Bedeutung, dass die teilnehmenden Personen mitbestimmen dürfen, ob, inwieweit und an welchen Stellen Hilfe und Unterstützung erfolgen soll.

Für den Erfolg einer solchen Maßnahme sind eine offene Haltung und der Wille, Hilfe anzunehmen äußerst wichtig. Deshalb ist ratsam, dass alle mitwirkenden Personen – Lenkungsgruppe, Team der Praktiker und Coach – in das Vorhaben einbezogen werden und Partizipation erhalten. So kann vermieden werden, dass sich einzelne AkteurInnen „ausgebremst“ fühlen und gleichzeitig gewährleistet werden, dass die Unterstützung an den richtigen Stellen erfolgen kann.

Eine große Hürde, die es in jedem neuen Prozess zu bewältigen gilt, ist der Umgang mit Widerständen seitens der Mitwirkenden. Widerstände sind als „mentale Barrieren zu verstehen, die sich in einer aktiven oder passiven Ablehnung von Veränderungen zeigen“ (Vahs, 2005, S. 303). Diese Renitenz wird häufig durch Unsicherheiten seitens der Beteiligten hervorgerufen. Ein Wandel in gewohnten Abläufen verlangt von ihnen selbst ein gewisses Maß an Anpassung. Es ist oft leichter, an alten Vorgehens- und Verhaltensweisen festzuhalten, da sonst Stabilität und Sicherheit ein Stück weit verloren gehen. Durch den Mehraufwand, den Neuerungen mit sich bringen, besteht die Gefahr der Überforderung und Orientierungslosigkeit (vgl. ebd.). Bleibt diese Angst vor Veränderungen ungeachtet bestehen, werden sowohl die Innovationsfähigkeit des Projektes als auch die angestrebten Ziele gehemmt. Deshalb ist ein adäquater Umgang damit unverzichtbar.

Im ersten Schritt ist das Aufdecken und Ansprechen der Veränderungsresistenzen unerlässlich. Für den Umgang mit diesen ist es von Bedeutung, mit dem Widerstand zu gehen (vgl. Doppler & Lauterburg, 2008, S. 345 f.). Es ist notwendig, den Betroffenen ein hohes Maß an Verständnis entgegen zu bringen und ihnen einen Raum für Auseinandersetzungen zu bieten. Das Risiko, dass die individuellen Zielvorstellungen der AkteurInnen nicht mit denen des gesamten Projektes kongruieren, kann durch die rechtzeitige Transparentmachung des Vorhabens und der Ziele gemindert werden. Nur indem die Beteiligten Mitbestimmungsmöglichkeiten haben, fühlen sie sich wertgeschätzt und ernst genommen.

Außerdem ist die Schaffung einer vertrauensvollen Arbeitsbasis, in der das Ansprechen von Unsicherheiten erwünscht ist, zwingend erforderlich. Alle im Prozess beteiligten Personen müssen die Möglichkeit haben, ihre Bedenken aber auch Einfälle einem/r AnsprechpartnerIn zu äußern. Dies hätten in Bezug auf das Bildungshaus Weidhausen eine Vertreterin der Lenkungsgruppe oder der externe Coach sein können. Denn die aktive Äußerung von Einwänden gegen Veränderungen erfordert auf allen Seiten Zeiträume für Selbst- und Fremdrelexionen. Von Vorteil ist zudem das Erzeugen von ersten positiven Erfolgen bereits zu Anfang der Umsetzungspha-

se. Durch kleine Etappen und klar definierte Ziele kann dies gewährleistet werden (vgl. Vahs, 2005, S. 315). Weiterhin ist ein permanenter Austausch zwischen allen Instanzen anzuraten. Dieser gibt für die Beteiligten nicht nur den notwendigen Raum für Reflexionen, sondern die Möglichkeit, Termine abzusprechen, Probleme oder neue Ideen zu besprechen und einen fachlichen Diskurs zu führen. Nebenbei lernen sich die Teammitglieder untereinander besser kennen, wachsen zusammen und können gegenseitig von ihren Stärken profitieren.

Ist der Wille und die Motivation zu neuen Wegen entfacht, muss eine funktionierende Zusammenarbeit existieren, um den Prozess erfolgreich zu durchlaufen. Im Hinblick auf die beiden Arbeitsgruppen ist dieser Punkt eindeutig als Erfolgsfaktor zu bewerten. Eine Aufgabenverteilung nach Kompetenzen und Verantwortungsbereich ist enorm wichtig. Nur, wer seine eigenen Stärken und Schwächen sowie die der anderen kennt und sich deren bewusst ist, kann sie gewinnbringend einsetzen. Weiterhin ist eine wertschätzende und vertrauensvolle Arbeitsbasis unverzichtbar. Meinungsverschiedenheiten und Konflikte können nur aufgelöst oder positiv genutzt werden, wenn alle beteiligten Personen „an einem Strang ziehen“. Dies bedeutet, dass Abmachungen und Vereinbarungen einvernehmlich getroffen und auch eingehalten werden müssen. Bei der Arbeit auf Augenhöhe dürfen keine Entscheidungen über den Kopf Anderer hinweg getroffen werden. Das gilt sowohl für Zusammenarbeit in den beiden Arbeitsgruppen als auch vor allem zwischen ihnen.

Zum anderen muss jedem/jeder AkteurIn bewusst sein, dass sie in ihren Haltungen sowie Handlungen die Positionen und Aktionen aller anderen mittragen. Auch hierfür sind eine wertschätzende Haltung sowie gemeinsam klar definierte Ziele bedeutsam.

Weiterhin sind eine Exkursion zu einem bereits bestehenden Bildungshaus und der Austausch zwischen dem beteiligten Fachpersonal empfehlenswert. Wichtig ist hierbei, dass vorab die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten für das zu entstehende Bildungshaus abgeklärt und für die MitarbeiterInnen transparent gemacht werden. Hilfreich ist eine gemeinsame Reflexion nach dem Besuch, um Möglichkeiten, Ideen und Erwartungen abzuklären. So kann auch verhindert werden, dass unrealistische Vorstellungen oder Rahmenbedingungen zu übertragen versucht werden.

Konflikte, Streit oder Meinungsverschiedenheiten können, wie es sich gezeigt hat, nicht immer vermieden werden. Hürden oder Stolpersteine bringen in einigen Fällen

notwendige Energie, um voranzukommen. Dies hat sich auch im Arbeitsprozess der beiden Arbeitsgruppen des Bildungshauses Weidhausen deutlich gezeigt und wurde zudem von den Aussagen der beteiligten Personen untermauert. Es ist wichtig, dass sowohl die AkteurInnen als auch die Führungspersonen derartige Diskrepanzen bewusst aushalten können. Nach jedem Konflikt, jeder Hürde oder jedem Stolperstein folgt in einem Prozess eine positive und erfolgreiche Phase, die entscheidend zur Weiterentwicklung und Beendigung des Prozesses beiträgt. Als Beispiel dient an dieser Stelle die Konzeptentwicklung. Aus dem anfänglichen Druck und der daraus resultierenden Unsicherheit, das Konzept innerhalb der vorgegebenen Zeit fertigzustellen, entwickelte sich eine neue Motivation. Es wurden eigenständig Wege gefunden, das Konzept fristgerecht fertigzustellen. Nicht zuletzt hat die gelingende Zusammenarbeit zwischen den Arbeitsgruppen entscheidend zum erfolgreichen Abschluss des Arbeitsprozesses beigetragen. Resistenzen und Auseinandersetzungen stellen für das Projekt demnach auch eine Chance dar, da „Energien freigesetzt“ werden können, welche entscheidend zum Erfolg beitragen (vgl. Doppler & Lauterburg, 2008, S. 346).

7. FAZIT

Bildungshäuser gewinnen für die Kommunen und Landkreise zunehmend an Attraktivität. Die Folgen des demografischen Wandels sowie die peripheren infrastrukturellen Rahmenbedingungen verlangen innovative Konzepte. Die Stadt und der Landkreis Coburg haben diese Schwierigkeiten erkannt und adäquat auf die veränderten Bedürfnisse in Bildung und Betreuung reagiert. Das Pilotprojekt Bildungshaus Weidhausen geht mit gutem Beispiel voran, Kindern von eins bis zehn eine kontinuierliche Bildungsbiografie zu ermöglichen.

Es hat sich gezeigt, dass die Disziplin Soziale Arbeit hinsichtlich des Themas Bildung eine zentrale Rolle spielt. Nicht nur ihre Handlungsmaxime und praktischen Methoden sind für die erfolgreiche Arbeit in einem Bildungshaus hilfreich. Sondern auch ihr Repertoire an Forschungsmethoden dient der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung von Projekten.

Um interne Vorgänge und Prozesse zu analysieren, erschien als Form der Evaluation die Prozessevaluation für die vorliegende Arbeit als sinnvoll. Diese enthält sowohl summative als auch formative Elemente. Die summativen Ergebnisse der Auswertung werden auf die Durchführung von Folgeprojekten übertragen. Diese „Rückkopplungsschleife“ führt dazu, dass die weiteren Prozesse geformt werden können. Aus diesem Grund sind auch formative Anteile zu erkennen. Ferner ist von einer externen Fremdevaluation zu sprechen, da die Autorin dieser Masterarbeit gleichzeitig die Evaluatorin ist.

Im Forschungsablauf ist neben der Festlegung der zu beantwortenden Forschungsfragen und des Forschungsdesigns die Bestimmung des Datenerhebungsinstruments von entscheidender Bedeutung. In der vorliegenden Masterarbeit wurde sich der qualitativen Forschungsmethode einer Gruppendiskussion bedient. Diese Form der Befragung kommt einer natürlichen Gesprächssituation am nächsten und bietet die Möglichkeit, die Standpunkte sowie Aussagen mehrerer Personen gleichzeitig zu erheben.

Die Entwicklung, Konzeptionierung und Eröffnung eines Bildungshauses steht vor verschiedenen Herausforderungen. Allen voran ist für den Erfolg des Entstehungsprozesses eine gelingende Zusammenarbeit zwischen den AkteurInnen entscheidend. Mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode konnten als Ergebnisse der Gruppendiskussion Erfolgsfaktoren und Stolpersteine ermittelt werden.

Die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen sind insbesondere für die Eröffnung weiterer Bildungshäuser von zentraler Bedeutung. Nicht nur die Erfolgsfaktoren, welche für zukünftige Prozesse als Musterbeispiel dienen, sondern auch die Stolpersteine leisten einen wichtigen Beitrag für die Evaluation. Zum einen können Verbesserungsvorschläge daraus abgeleitet werden. Zum anderen liefern sie die Erkenntnis, dass es nicht sinnvoll ist, jeden Konflikt zu vermeiden. Ein Verlauf ohne Hürden oder Schwierigkeiten kann die Kreativität und Ideenfindung enorm hemmen. Diskrepanzen müssen teilweise ausgetragen werden, um auf dem Weg zum Endergebnis voranzukommen.

Es lässt sich zusammenfassend sagen, dass der Arbeitsprozess in und zwischen den beiden Arbeitsgruppen ein Erfolg war. Trotz einiger Hindernisse konnten die festgelegten Ziele bis zur Eröffnung des Bildungshauses zu Beginn des Schuljahres 2015/2016 erreicht werden.

Unter Zuhilfenahme dieser Masterarbeit können sich zukünftig entstehende Bildungshäuser ein Beispiel an Weidhausen nehmen.

LITERATURVERZEICHNIS

Atteslander, Peter (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung. 11., neu bearb. und erw. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.

Benett, John (2007): Achieving successful transitions. In: Martin Woodhead und Peter Moss (Hg.): Early Childhood and Primary Education: Transitions in the Lives of Young Children. Early Childhood in Focus. Milton Keynes, [England]: Open University (2), S. 60–61.

Biesenecker, Steffi; Ebitsch, Beate; Pechtold, Judith; Somorowsky, Janine (2015): Bildungshaus Weidhausen. Konzeption mit den Maßnahmen für 2015/2016. Weidhausen.

Bock, Karin; Miethe, Ingrid (Hg.) (2010): Handbuch qualitative Methoden in der Sozialen Arbeit. Leverkusen, Farmington Hills, Mich.: Budrich.

Bohnsack, Ralf (2008): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden. 7., durchges. und aktualisierte Aufl. Opladen, Farmington Hills, Mich.: Budrich (8242).

Bohnsack, Ralf; Przyborski, Aglaja; Schäffer, Burkhard (Hg.) (2008): Das Gruppendiskussionsverfahren in der Forschungspraxis. 2., überarb. Aufl. Opladen: Budrich.

Bohnsack, Ralf; Przyborski, Aglaja; Schäffer, Burkhard (2008): Einleitung: Gruppendiskussion als Methode rekonstruktiver Sozialforschung. In: Ralf Bohnsack, Aglaja Przyborski und Burkhard Schäffer (Hg.): Das Gruppendiskussionsverfahren in der Forschungspraxis. 2., überarb. Aufl. Opladen: Budrich, S. 7–22.

Budde, Wolfgang; Früchtel, Frank (2006): Felder der Sozialraumorientierung - ein Überblick. In: Wolfgang Budde und Wolfgang Hinte (Hg.): Sozialraumorientierung. Wege zu einer veränderten Praxis. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss, S. 27–50.

Budde, Wolfgang; Hinte, Wolfgang (Hg.) (2006): Sozialraumorientierung. Wege zu einer veränderten Praxis. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hg.) (2015): Forschung früher Kindheit. Online verfügbar unter <http://www.bmbf.de/de/25912.php>, zuletzt geprüft am 13.07.15.

- Creswell, John W. (2013): *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- DeGEval - Gesellschaft für Evaluation e.V. (2004): *Empfehlungen zur Anwendung der Standards für Evaluation im Handlungsfeld der Selbstevaluation*. Unter Mitarbeit von Hildegard Müller-Kohlenberg. Alfter: DeGeval, Geschäftsstelle.
- DeGEval - Gesellschaft für Evaluation e.V. (2008): *Standards für Evaluation*. Mainz.
- Deppermann, Arnulf (2008): *Gespräche analysieren. Eine Einführung*. 4. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss. (Bd. 3).
- Dexheimer, Andreas (Hg.) (2011): *Forschung in der Sozialen Arbeit. Ein Beitrag zu einem mehrdimensionalen methodologischen Fundament*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Diekmann, Andreas (2010): *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Orig.-Ausg., [21.] Aufl., vollst. überarb. u. erw. Neuausg.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Dittmar, Norbert (2009): *Transkription. Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss. (Bd. 10).
- Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2014): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. 13. aktualisierte und erweiterte Auflage. [Frankfurt am Main]: Campus Frankfurt / New York.
- Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten (2015): *Praxisbuch Interview, Transkription et Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. 5. Aufl. Marburg: Dresing, zuletzt geprüft am 23.09.15.
- Flick, Uwe (2002): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch.
- Flick, Uwe (2011): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Vollst. überarb. und erw. Neuausg.* 2007, 4. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl. (55694).
- Früh, Werner (2007): *Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis*. 6., überarb. Aufl. Konstanz: UVK Verl.-Ges. (2501 : Medien- und Kommunikationswissenschaft, Psychologie, Soziologie).
- Hinte, Wolfgang (2006): *Geschichte, Quellen und Prinzipien des Fachkonzepts "Sozialraumorientierung"*. In: Wolfgang Budde und Wolfgang Hinte (Hg.): *Sozialraumorientierung. Wege zu einer veränderten Praxis*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss, S. 7–24.

- Kluschatzka, Ralf Eric; Wieland, Sigrid (Hg.) (2009): Sozialraumorientierung im ländlichen Kontext. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage, Wiesbaden.
- König, Joachim (2000): Qualität entwickeln und belegen. In: Sozialmanagement (6), S. 14–17.
- Kowlowski, Constanze (2015): Geschichten aus dem "Bildungshaus 3-10". Gewinne für die pädagogische Praxis durch intensive Kooperation zwischen Schule und Kindergarten. Münster/New York: Waxmann.
- Kromrey, Helmut (2006): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 11., überarb. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius (1040).
- Kruse, Jan (2014): Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. Weinheim: Beltz Juventa.
- Lamnek, Siegfried (2005a): Gruppendiskussion. Theorie und Praxis. 2., überarb. und erw. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz (8303).
- Lamnek, Siegfried (2005b): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4., vollst. überarb. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz, PVU.
- Loos, Peter; Schäffer, Burkhard (2001): Das Gruppendiskussionsverfahren. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendung. Opladen: Leske und Budrich (Bd. 5).
- Mayring, Philipp (2002a): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5., neu ausgestattete Aufl. Weinheim: Beltz.
- Mayring, Philipp (2002b): Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse [31 Absätze]. In: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research (2, Nr. 1, Art. 16), zuletzt geprüft am 29.07.15.
- Nentwig-Gesemann, Iris (2010): Das Gruppendiskussionsverfahren. In: Karin Bock und Ingrid Miethe (Hg.): Handbuch qualitative Methoden in der Sozialen Arbeit. Leverkusen, Farmington Hills, Mich.: Budrich, S. 259–268.
- Otto, Hans-Uwe; Rauschenbach, Thomas (Hg.) (2008): Die andere Seite der Bildung. Zum Verhältnis von formellen und informellen Bildungsprozessen. 2. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Otto, Hans-Uwe; Thiersch, Hans (Hg.) (2011): Handbuch Soziale Arbeit. 4., völlig neu bearb. Aufl. München: Reinhardt.

- Pantucek, Peter (2009): Das Dorf, der soziale Raum und das Lebensfeld. In: Ralf Eric Kluschatzka und Sigrid Wieland (Hg.): Sozialraumorientierung im ländlichen Kontext. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage, Wiesbaden, S. 39–52.
- Patton, Michael Quinn (2014): Qualitative Research and Evaluation Methods. 4th ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2010): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 3., korrigierte Auflage. München: Oldenbourg.
- Schäfers, Bernhard; Kopp, Johannes (Hg.) (2006): Grundbegriffe der Soziologie. 9., grundlegend überarb. und aktualisierte Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Schaffer, Hanne Isabell (2009): Empirische Sozialforschung für die soziale Arbeit. Eine Einführung. 2., überarb. Aufl. Freiburg, Br: Lambertus.
- Schneider, Armin (2009): Forschungsperspektiven in der Sozialen Arbeit. Schwalbach/Ts.: Wochenschau-Verl.
- Schnell, Rainer; Hill, Paul Bernhard; Esser, Elke (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 8., unveränd. Aufl. München [u.a.]: Oldenbourg.
- Sievers, Isabel (2013): Einleitung: Lern- und Bildungsprozesse in KiTa und Grundschule gemeinsam gestalten. In: Isabel Sievers, Ann-Christin Abramowski und u.a. (Hg.): Lern- und Bildungsprozesse in Kindertagesstätte und Grundschule gemeinsam gestalten. Das Beispiel Bildungshaus Emmerthal. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Brandes & Apsel (170), S. 9–13.
- Sievers, Isabel; Abramowski, Ann-Christin; u.a. (Hg.) (2013): Lern- und Bildungsprozesse in Kindertagesstätte und Grundschule gemeinsam gestalten. Das Beispiel Bildungshaus Emmerthal. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Brandes & Apsel (170).
- Sievers, Isabel; Kahlen, Melanie (2013): Lern- und Bildungsprozesse in KiTa und Grundschule gemeinsam gestalten. Einblicke in den Forschungsstand. In: Isabel Sievers, Ann-Christin Abramowski und u.a. (Hg.): Lern- und Bildungsprozesse in Kindertagesstätte und Grundschule gemeinsam gestalten. Das Beispiel Bildungshaus Emmerthal. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Brandes & Apsel (170), S. 16–25.
- Steinert, Erika; Thiele, Gisela (Hg.) (2008): Sozialarbeitsforschung für Studium und Praxis. Einführung in die qualitativen und quantitativen Methoden. Frankfurt am Main: Lang (2).

- Steinert, Erika; Thiele, Gisela (2008): Zum Verhältnis qualitativer und quantitativer Forschung. In: Erika Steinert und Gisela Thiele (Hg.): Sozialarbeitsforschung für Studium und Praxis. Einführung in die qualitativen und quantitativen Methoden. Frankfurt am Main: Lang (2), S. 35–63.
- Stockmann, Reinhard; Caspari, Alexandra; Meyer, Wolfgang (2007): Evaluation. Eine Einführung. Leverkusen: Budrich (8337).
- Stufflebeam, Daniel L. (2000): "The CIPP model for evaluation". In: Stufflebeam, Daniel L./Madaus, George F./Kellaghan, Thomas (Hg.): Evaluation models. Viewpoints on educational and human services evaluation. Boston: Kluwer Academic, S. 279-317.
- Thiersch, Hans (2008): Bildung und Soziale Arbeit. In: Hans-Uwe Otto und Thomas Rauschenbach (Hg.): Die andere Seite der Bildung. Zum Verhältnis von formellen und informellen Bildungsprozessen. 2. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss., S. 237–253.
- Thiersch, Hans (2011): Bildung. In: Hans-Uwe Otto und Hans Thiersch (Hg.): Handbuch Soziale Arbeit. 4., völlig neu bearb. Aufl. München: Reinhardt, S. 162–172.
- Vahs, Dietmar (2005): Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. 5., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weischer, Christoph (2007): Sozialforschung. Konstanz: UVK Verl.-Ges. (2924).
- Woodhead, Martin; Moss, Peter (Hg.) (2007): Early Childhood and Primary Education: Transitions in the Lives of Young Children. Early Childhood in Focus. Milton Keynes, [England]: Open University (2).

ANHANG

ANHANG A: Informationsbrief

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich bin Sozialpädagogin und befinde mich gerade in der Endphase meines Masterstudiums an der Hochschule Coburg im Vertiefungsbereich „Institutionelle Sozialarbeit“. In Kooperation mit dem Landratsamt Coburg schreibe ich momentan meine Masterarbeit mit dem Thema:

„Entwicklung, Konzeptionierung und Eröffnung des Bildungshauses Weidhausen – Evaluation von Erfolgsfaktoren und Stolpersteinen der Zusammenarbeit zweier Arbeitsgruppen im Prozess der Entstehung mithilfe der Methode einer Gruppendiskussion“

Für diese qualitative Evaluationsmethode brauche ich Sie als DiskussionsteilnehmerInnen. Je eine Arbeitsgruppe bildet eine Diskussionsrunde. Demnach finden zwei Gruppendiskussionen statt, wobei jeweils eine mit der „Lenkungsgruppe“ und die andere mit AkteurInnen aus dem „Team der Praktiker“ durchgeführt wird.

Gruppendiskussionen zeichnen sich durch ihren offenen Gesprächsverlauf aus. Ich interessiere mich besonders für ihre persönlichen Erfahrungen und Meinungen zur erlebten Zusammenarbeit im Entstehungsprozess des Bildungshauses. Sie können mir also frei erzählen, was für Sie relevant zu diesem Thema erscheint und welche Höhen sowie Tiefen erlebt wurden.

Die Interviews werden für die spätere Auswertung aufgenommen. Das erhobene Material unterliegt den Richtlinien des Datenschutzes und wird anonym verwendet. Die Gesprächsrunden sollen Anfang Oktober stattfinden. Pro Diskussion wird circa eine Stunde nach Feierabend veranschlagt.

Folgende Terminvorschläge stehen für Sie zur Auswahl:

Termin

Termin

Termin

Ich würde Sie bitten, mir bis kommende Woche mitzuteilen, welche Termine für Sie in Frage kommen.

Ich freue mich sehr, wenn Sie mich bei meinem Vorhaben unterstützen und am erfolgreichen Abschluss meines Masterstudiums mitwirken. Sie leisten nicht nur für meinen Erfolg einen entscheidenden Beitrag, sondern auch für Ihr Bildungshaus sowie weitere Entstehungen von Bildungshäusern.

Bei Fragen können Sie gerne Kontakt zu mir aufnehmen, ich beantworte sie gerne.

Freundliche Grüße

Carolin Stößlein (Sozialpädagogin, B.A.)

ANHANG B: Zeitstrahl

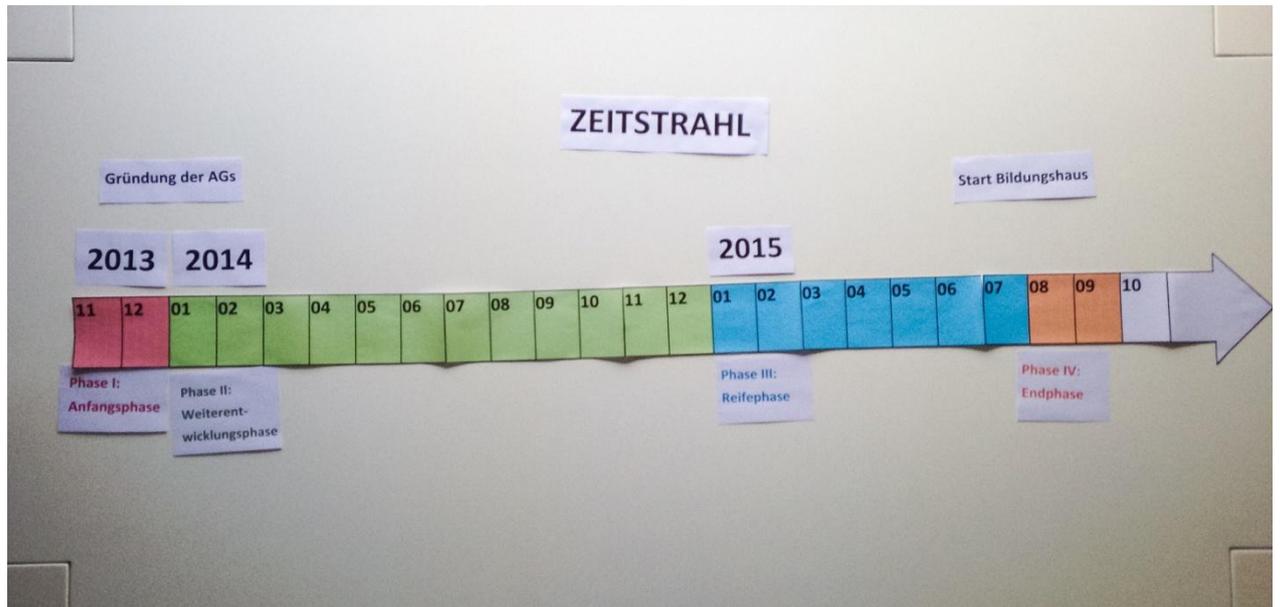


Abbildung 1 - Zeitstrahl vorher



Abbildung 2 - Zeitstrahl nachher („Lenkungsgruppe“)



Abbildung 3 - Zeitstrahl nachher ("Team der Praktiker")

ANHANG C: Transkription „Lenkungsgruppe“

1. I: Also, das ist schon einmal eingeschalten. Und (...) es geht los. So, also nochmal herzlich Willkommen. Ich würde Sie jetzt bitten in Anbetracht der Zeitachse, die Erfolgsfaktoren und Stolpersteine Ihrer Zusammenarbeit zu diskutieren und ja, darzulegen (...), lachen aller). Ja, B1, Sie haben doch gesagt, Sie haben sich schon Notizen gemacht. #00:00:40-5#
2. B1: Ja, aber ich habe eine andere Zielsetzung gehabt. Das ist jetzt für mich neu. #00:00:44-3#
3. I: Achso. #00:00:45-5#
4. B1: Also für mich ist jetzt neu, dass wir diese Gruppe, Sie haben diese Gruppe im Blickfeld, ja? #00:00:49-4#
5. I: Ja. #00:00:50-3#
6. B1: Sehe ich das richtig? #00:00:50-6#
7. I: Ja. #00:00:51-1#
8. B1: In Bezug auf das Ergebnis. #00:00:52-5#
9. I: Ja. #00:00:51-1#
10. B1: Gut. Dann sage ich bezogen auf diese Gruppe, diese Gruppe war für mich ein Lehrstück, diese Zusammenarbeit war für mich hoch interessant, fair, dialog, sage ich einfach mit Stichworten. Fair, im Dialog, auf Augenhöhe, mit unterschiedlichen Perspektiven, die aber immer zusammengeführt worden sind und zwar meist organisch. Das hat sich alles so ergeben. Und noch einmal, ich bin davon überzeugt, dass ein Coaching oder eine Begleitgruppe - egal wie man das jetzt nennt - ABSOLUT NOTWENDIG sind in so einem Prozess. Wenn man sowas nicht hätte, würde manches möglicherweise eher scheitern oder überhaupt nicht zum Endergebnis kommen. Also das ist

meine Erfahrung aus dieser Gruppe und in dieser Zusammensetzung und noch einmal, so ein Prozess läuft nicht ohne Steuergruppe und läuft nicht ohne Coaching. #00:01:52-6#

11. I: Okay. Und Sie hatten das Gefühl, dass das in Ihrer Lenkungsgruppe funktioniert hat? #00:01:58-4#
12. B1: Also ich glaube die Atmosphäre, rein atmosphärisch war es schön. Die Zusammensetzung zwei Frauen, zwei Männer war auch interessant. Und zwar aus einem ganz einfachen Grund, weil hier andere Perspektiven beziehungsweise andere Nuancen zum Vorschein kommen. Manchmal muss man sich zurücknehmen, weil die Frauen besser denken und anders denken. Manchmal muss man sagen "Moment, jetzt müssen wir wieder zur Sache kommen" und manchmal muss man auch sagen "Stopp". Und das war sehr ausgewogen und aus meiner Sicht SEHR SEHR zielführend und sehr lehrreich. Auch für mich als Ü60-Mensch. #00:02:35-4#
13. B2: Aber vielleicht zum Ursprung zurückzukommen. #00:02:37-6#
14. I: Ja. #00:02:37-6#
15. B2: Als wir uns 2013 (unv.) jetzt nicht als Lenkungsgruppe begegnet, sondern wir waren vier Einzelpersonen in einem Arbeitskreis MORO, wo wir eigentlich am Anfang noch nicht gewusst haben, wo die MORO-Reise hin geht. Und erst in diesem MORO-Entwicklungsprozess ist ja eigentlich dann, ist es dazu gekommen, dass wir, dass sich diese Steuergruppe gegründet hat, weil wir gesagt haben: "Okay, wie, wie können wir zum Erhalt von diesen kleinen Schulstandorten beitragen" und so weiter und deswegen sind wir eigentlich jetzt über diesen Arbeitskreis MORO zusammengekommen. Insofern war es interessant, dass wir einfach eigentlich am Anfang, sagen wir mal, wir haben uns gekannt, aber nichts voneinander gewusst. Deswegen war das schon einmal die Aufgabe, wie B1 gesagt hat, aus verschiedenen Gruppen, aus Behörden, die einen völlig anderen Blickwinkel haben, haben wir uns zusammensetzen müssen. Deswegen war am Anfang (...) ja nicht klar, für mich jetzt nicht klar, okay wie die Zu-

- sammenarbeit laufen kann, wie es läuft, weil wir selbst nicht gewusst haben, wo denn wir eigentlich hinfahren. Ich habe das immer verglichen, wenn einer eine Reise tut, wir wollen irgendwo hinfahren, das Ziel war klar, aber wir haben uns am Anfang zusammengefunden und haben eigentlich gar nicht gewusst, mit welchem Auto wir fahren. #00:03:53-5#
16. B3: Mhm, mhm (zweifelnd). Ne, ne, ne, noch weitergehend. #00:03:56-2#
17. B2: Oder noch weitergehend. #00:03:57-1#
18. B3: Wir haben nämlich erst Ziele gehabt, also so würde ich es eher formulieren. *Wir waren uns einig darin, den Weltraum zu erobern, aber ob einer auf der Venus und der andere auf den Mars wollte, das war nicht klar*, weil wir haben den Begriff "Bildungshaus" NICHT einheitlich füllen KÖNNEN. A, weil wir auf dem unterschiedlichen Stand waren, was Bildungshaus ist und B, weil klar war, dass das Entscheidende dabei ist, was in diesem Prozess weiter entsteht. #00:04:24-4#
19. B2: *Deswegen gibt es für mich im April oder im November 2013 einen Smiley nach unten und zwar nicht deswegen weil es schlecht war, sondern weil wir gesagt haben: "Okay, wo geht die Reise hin?", aber auch einen nach oben, weil wir uns gefreut haben irgendwas am Prozess anzuschieben*, aber wir haben noch gar nicht, wir haben zwar gewusst, welchen, aber nicht wie. (...) So würde es ich von meiner Seite aus sehen. #00:04:48-4#
20. B4: Ich habe gerade auch noch überlegt, wie wir eigentlich zusammengekommen sind. Also, wer hat denn eigentlich überhaupt die Entscheidung getroffen, dass wir in dieser Runde zusammengehen? #00:04:56-9#
21. B3: Das war unter Arbeitskreis MORO. #00:04:58-9#
22. B4: Unter Arbeitskreis MORO, aber wer hat gesagt: "Wer sitzt da drin?". Also, wir sind unter dem Aspekt herangegangen zu sagen, wir

- brauchen die fachliche Vertretung, wir brauchen den Träger, der Einrichtungen. #00:05:10-0#
23. B2: Also ich bin dazu gekommen, ganz einfach, weil wir gesagt haben in Weidhausen gibt es Strukturen. #00:05:13-9#
24. B3: Mhm (bejahend). Es gab eine... #00:05:15-1#
25. B2: Kindergarten und Entschuldigung, Kindergarten und Schule unter einem Dach. Deswegen, da hab ich gesagt: "Mensch, wir, wir machen das". Deswegen war ICH dabei. #00:05:21-6#
26. B3: Mhm (bejahend). Wir haben eine Abschlusssitzung des MORO-Arbeitskreises "Bildung" gehabt und in dieser Abschlusssitzung war klar, wie bearbeiten wir denn die beiden Themen "Ganztagsschule" und "Bildungshaus". Wie bearbeiten wir diese Themen eigentlich weiter? Und es wurde für beides ein Unterarbeitskreis gebildet. Wir waren als klassische... #00:05:42-5#
27. (... , Störung, Kaffee wurde gebracht) #00:06:10-4#
28. B3: ...also wir sind in dieser Zusammensetzung als Arbeitskreis aus einem vorher länger laufenden Prozess hervorgegangen und waren zu dem Zeitpunkt als wir gestartet sind uns nicht klar darüber, dass wir irgendwann mal eine Steuerungsgruppe sein würden. Sondern wir haben uns eigentlich nur zusammengesetzt mit dem Hintergrund von... #00:06:29-2#
29. (... , Störung, Kaffee war zu stark) #00:06:34-0#
30. B3: ...wir haben uns eigentlich nur zusammengefunden mit dem Hintergrund, wir bearbeiten das Thema "Bildungshaus" weiter. #00:06:38-4#
31. I: Okay und was oder wer hat den entscheidenden Impuls dann gegeben, dass es jetzt hieß: "Wir versuchen ein Bildungshaus zu eröffnen?" #00:06:49-7#

32. B3: Darüber waren wir uns vorher schon einig, dass klar ist, das Ziel sollte sein Bildungshaus und auch Weidhausen. Aber, ob wir diejenigen sind, die das umsetzen, angehen, transportieren, ob wir die Protagonisten sein werden, darüber, also als wir gestartet sind, waren wir uns darüber noch nicht klar. Also ich mir jedenfalls nicht. Wir waren ein Arbeitskreis. Wir gucken mal, wie wir das jetzt weiter angehen und das einzige, was wir in dem Arbeitskreis, worüber wir uns klar waren ist: Wir sollten vielleicht mal mit der Schule reden. Und wir sind dann gemeinsam als Arbeitskreis genau so in die Schule gegangen und dann gab es mit der vorherigen, mit der Vorgängerin von der Frau P. diese Sitzung, in der wir transportiert haben, was wir uns so im MORO-Arbeitskreis überlegt haben und hatten nur vereinbart, es gibt danach die gemeinsame "Weihnachtsfeier". Die war im Dezember und ich glaube die hat doch so einen (unv., da allg. nervöses Lachen). Da waren wir aber nicht mehr, da waren wir nicht dran beteiligt. Sie waren glaube ich dabei (B2) und ich weiß nicht, ob Sie dabei waren B1. #00:08:00-3#
33. B1: War das im Dezember 2013? #00:08:02-3#
34. B3/B4: Ja. #00:08:02-5#
35. B1: War ich da schon da? #00:08:03-8#
36. B3: Ja. #00:08:04-8#
37. B1: Ja? Mhm, ja doch, im April 2013. #00:08:07-4#
38. B4: Und ich denke aber... Ja, genau. Die ersten Gespräche war der Herr S. noch mit dabei und Sie aber auch und Sie waren immer schon mit dabei gewesen. #00:08:13-7#
39. B1: Mhm, mhm (bejahend). #00:08:16-0#
40. I: Und warum genau hat die (Weihnachtsfeier) jetzt das nach unten guckende Smiley verdient? #00:08:21-2#

41. B3: Weil es da, also ich meine das können Sie besser beschreiben B2, ich habe es mir ja nur sagen lassen. Da hat es dann wohl kräftig einmal gerummst und wir haben danach erst einmal das Thema nicht angehrührt. Wir sind dann ja auch gemeinsam in den Kommunalwahlkampftiefschlaf gegangen (...). #00:08:37-8#
42. B2: Gerummst hat es deswegen, weil es erst einmal völlig auch auf taube Ohren gestoßen ist und das hat auch gerummst, weil es einfach in der Person der Schulleitung gelegen ist, dass das einfach menschlich auch nicht geklappt hat. Ganz einfach. #00:08:55-8#
43. I: Okay, also würden Sie das dann konkret als Stolperstein bezeichnen, der Ihnen da in den Weg gelegt wurde? Oder als Hürde? #00:09:02-4#
44. B3: Also wenn man einmal aus der Metaebene drauf guckt, muss man sagen, das ist so meine Erkenntnis, aber das war mir auch vorher klar, der Prozess hängt entscheidend davon ab, dass es Personen gibt, die es auch wollen. Die dem offen gegenüberstehen. Und da ist es natürlich ein Stolperstein, wenn man jemand in einer entscheidenden Funktion hat, der dagegen arbeitet. #00:09:26-1#
45. I: Klar. Und was... Ja, bitte? #00:09:29-7#
46. B2: Und diese eine oder diese eine, die dagegen, die offensichtlich nicht dafür war, hat natürlich dann auch geschafft, dass ALLE ANDEREN dem auch nicht aufgeschlossen sind. Also, wenn der Leitwolf oder die Leitfigur das nicht möchte, dann ist es natürlich dann auch herunter zu projizieren auf die Mitarbeiter und so war es dann auch, dass erst einmal uns, ich sage einmal das Kollegium dann entsprechend entgegen gekommen ist. #00:09:53-2#
47. I: Okay und Sie sagten, dann hat das erst einmal geruht? Wie lange hat das dann geruht ungefähr, wenn Sie das jetzt auf der Zeitachse einordnen könnten? #00:10:01-0#

48. B2: Ich denke das hat geruht, sagen wir mal bis Juni/Juli 2007.
#00:10:07-0#
49. B4: Bis nach der Wahl (unv.). #00:10:08-0#
50. B2: Bis Juli 2014, weil wir dann gesagt haben: "Okay, gut, wir geben politisch den Startschuss". #00:10:14-6#
51. I: Also darf ich hier jetzt... #00:10:17-1#
52. B3: Ne, das war eher. Im Juli 2014 waren wir schon im Gemeinderat.
#00:10:20-6#
53. B2: Da sind wir in den Gemeinderat rein und haben gesagt, wir geben politisch den Startschuss, aber davor haben wir es dann... #00:10:25-3#
54. B3: Im Mai, ich würde sagen, wir haben uns im Mai auf den Weg gemacht. Da gab es den Termin in der Schule, wo wir zu unserem Erstaunen mitbekommen haben, dass die sich tatsächlich auf den Weg gemacht hatten, dass die gemeinsam Projekte gemacht hatten.
#00:10:40-9#
55. B4: Also, obwohl die ablehnend dem Ganzen gegenüber standen, zumindest was die Schule betrifft. Die Kindertagesstätte, die damals dabei war, da war es ja erst einmal nur die Oase, die waren von Anfang an dafür, die haben gesagt, sie wollen das, weil sie darin für sich eine Chance gesehen haben. Die Schule war ablehnend und dennoch hatten die angefangen, miteinander neue Dinge zu tun, die um das Bildungshaus gehen. #00:11:05-8#
56. B3: Es hat dabei aber einen Wechsel in der Person gegeben, die eine Schulleitung ausgefallen und die andere kommissarisch eingesetzt.
#00:11:12-5#

57. I: Das wäre jetzt meine Frage gewesen, ob der Wechsel in der Schulleitung dann der Impuls war, dass es wieder aufwärts ging?
#00:11:19-3#
58. B2: Das war sicherlich der Impuls, aber auch der Impuls von, ich sage jetzt einmal (...), ich glaube, man hat es dann schon nachdrücklich einmal kommuniziert, dass das politisch vielleicht auch so gewollt ist das durchzusetzen. #00:11:37-3#
59. B1: Also das ist für mich ein ganz entscheidender Punkt. Die Notwendigkeit die, im Grunde genommen ist das ein Interesse der Gemeinde "Wir wollen das" und daraus ergibt sich eine Notwendigkeit und eine klare Zielsetzung, die aber anderen - zum Beispiel der Schulleitung - nicht so klar war. Also da an der Stelle habe ich jetzt im Nachhinein festgestellt, Sie sehen das oder wir sehen das als Notwendigkeit, aber die Schulleitung sieht das möglicherweise gar nicht als Notwendigkeit, sondern als Möglichkeit. Im Grunde genommen gibt es ja dann an der Stelle gab es ja schon keine Alternative mehr.
#00:12:16-9#
60. B3: Das stimmt nicht. Das stimmt nicht. Wir waren uns in der Anfangsphase völlig einig darüber, dass wir diesen Prozess "Bildungshaus" nur DANN umsetzen, wenn die Leute vor Ort mitgehen.
#00:12:29-4#
61. B1: Klar. Mitgehen ja, das schon, mitgehen ja. Das Mitgehen ja, aber von der Zielsetzung her war doch das im Grunde genommen für die Gemeinde eine Notwendigkeit, die Frage ist nur "Wie nehme ich die Leute mit?". Aber ich, meiner Meinung nach hätte das gar nicht anders ausgehen können oder? #00:12:49-8#
62. B3/B4: Doch. #00:12:49-9#
63. B4: Wir hätten, wenn die jetzt nicht mitgezogen hätten und da waren wir uns schon sehr einig. Deswegen waren wir ja auch so erstaunt, als wir wieder rein kamen und sie doch was gemacht haben. Wenn sich nichts getan hätten und wenn sie im Widerstand geblieben wä-

ren, hätten wir uns eine andere Gemeinde gesucht, um das auszu-
probieren. Und, wobei du nicht ganz als Bürgermeister. #00:13:08-1#

64. (unv., Stimmengewirr) #00:13:09-2#
65. B2: Aber ich, ich würde, ich würde, ich GLAUBE, ich glaube, wenn es nicht so gelaufen wäre, hätte ich schon, wahrscheinlich hätten wir, glaube ich, umgeschwenkt, weil ich hätte dann als einer der das aus dem Blickwinkel sieht, das Landratsamt hat dann aber, jetzt sind wir wieder bei unserer Gruppe, jetzt sind wir wieder bei der Gruppe, bei den Blickwinkeln. Das Landratsamt hat das, sieht das oder der Landkreis sieht das natürlich unter dem Aspekt MORO. Ich war in dieser Phase, in der Phase Mai 2014 natürlich auch in der im Hinterkopf MORO, aber eigentlich schon in der Phase, dass ich gesagt hab: "Moment einmal". Das ist was für unsere Gemeinde. Deswegen hätte ich dann schon glaube ich irgendwann mal gesagt: "So, jetzt werden einmal die Daumenschrauben angelegt" und ich möchte schon, hätte ich dann glaube ich schon zu verstehen gegeben, dass man das will. #00:13:55-9#
66. B3: Das weiß ich, aber ich weiß auch, dass es die Entscheidung, dass Sie (B2) in den Gemeinderat gehen erst getroffen wurde von Ihnen, nachdem wir im Mai mitbekommen haben: "Hier tut sich was" und wir in leuchtende Gesichter geguckt haben. Das ist dann auch nicht weitergegangen, aber klar war, sie haben bewusst gewartet, mit der Fragestellung: "Gehen wir das jetzt an? Kommt das jetzt so in Weidhausen oder nicht?" bis klar war: "Mensch da ist doch ein Funke übergesprungen". #00:14:26-1#
67. B2: Weil wir dann, glaube ich, mehr kaputt gemacht hätten, wie wir gewonnen hätten. Wenn wir gesagt hätten: "Gemeinderat, der sagt politisch 'ja'. Die Lehrer sagen 'wir wollen es gar nicht'", dann wäre das, glaube ich, sehr sehr kontraproduktiv gewesen. Aber wie gesagt, irgendwas hat also den Ausschlag gegeben, wahrscheinlich hat man sich dann besonnen unter den Teams aus Kindergarten, Krippe und Nachmittagsbetreuung und dann ist es, dann ist der Hase gelaufen. Das heißt wir wussten, es musste nicht so weit kommen, dass die

Steuerungsgruppe, ich glaube mal, dass die Blickwinkel von uns andere waren wie vom Landkreis und, dass wir dann schon hätten eingegriffen oder eingreifen müssen, wenn das nicht gewesen wäre. Aber soweit kam es nicht, weil wir dann das haben laufen lassen können, weil dann sich die Protagonisten, wie Sie gesagt haben, einig waren. #00:15:07-3#

68. B4: Und ich denke aber einmal, dass der Widerstand, den wir gespürt haben, der hatte ja was mit dem Thema Arbeitsbelastung und allem was sonst so dahinter steht zu tun und Unsicherheit: "Was kommt da überhaupt auf uns zu? Was meinen die denn?". Aber die Idee, dass man auf eine andere Art und Weise miteinander arbeitet ist ja unter Pädagogen durchaus auf fruchtbaren Boden gestoßen, so würde ich das wirklich nennen. Also ich sage, wir haben hier irgendwo den Samen gesetzt beim ersten Gespräch und dann hat der aus unserer Sicht in der Erde geruht und da ist das kleine Pflänzchen entstanden und die Zeit hat es vielleicht einfach gebraucht und ich glaube, wenn wir zwei Wochen später dagestanden hätten und hätten gesagt: "Wie schaut es denn jetzt aus, habt ihr euch jetzt entschieden?" Das wäre anders ausgegangen. Sehe ich im Nachhinein so, dass es wirklich diese Phase gebraucht hat, wo die in Ruhe Dinge ausprobieren konnten in ihrem eigenen Ding und feststellen konnten: "Ja, das ist ja schön, das ist ja letztlich das wo wir, was wir gerne pädagogisch zumindest umsetzen wollen. Auch, wenn wir nicht wissen, wie es geht oder was ihr damit meint. Und ein Stolperstein war bestimmt auch und das konnten wir aber damals auch gar nicht erklären, überhaupt begrifflich zu machen: Was ist ein Bildungshaus? Und wir konnten es aus meiner Sicht nicht erklären, weil wir es in der Phase selbst noch gar nicht wirklich wussten. #00:16:19-0#
69. B3: Doch. Ich hab das permanent gesagt. #00:16:19-9#
70. B4: Du schon. Du ja #00:16:21-7#
71. (unv. Stimmengewirr, kichern) #00:16:22-7#

72. B3: Ich habe das immer wieder wiederholt, das ist eine Haltung und danach war der nächste, der genau das immer gesagt hat der B2. #00:16:28-4#
73. B4: Ja. #00:16:28-5#
74. B2: **Bildungshaus ist das, was im Kopf passiert.** #00:16:31-1#
75. B3: GENAU (allgemeines Lachen). Ja. #00:16:34-1#
76. B1: Aber, aber noch einmal zu dem Punkt. Ich bin der Meinung, in der Phase wurde wirklich der Boden bereitet. Sie haben das jetzt anders ausgedrückt, aber der Boden ist bereitet worden in dieser Phase. Möglicherweise auch durch Veränderungen bei den Personen, beim Lehrpersonal, die hat es ja auch gegeben. #00:16:49-4#
77. B3: Mhm (bejahend). Das war ein entscheidender Faktor. #00:16:50-9#
78. B1: Ja, also das ist ein Punkt gewesen. Dann auch möglicherweise durch die Überzeugung, dass wir uns verändern müssen. Die sie auch verändert haben, wodurch auch immer. Sicher hat die Veränderung in der Schulleitung was dazu beigetragen. Da hat es eine Veränderung gegeben, aber ich will der Schulleitung nicht zu nahe treten, das ist vorbei. Das war ein entscheidender Punkt und dann auch, dass sich das Lehrerkollegium etwas umorientiert hat und natürlich auch, dass irgendwie Druck entstanden ist. Da ist ein Druck entstanden. Was noch ein wichtiger Punkt ist in dem Zusammenhang ist die Veränderung, Stichwort "Veränderung". Ich habe heute irgendwo einmal nachgelesen, es gibt zwei interessante Aspekte: **Angst vor Veränderung, die da war, bei der alten Struktur der Schulleitung und der Schule, auch des Lehrpersonals** und **Zeit für die Veränderung** und die **Zeit** wurde gegeben und das war, glaube ich, mit ein entscheidender Punkt, dass **Zeit** gegeben worden ist **FÜR** Veränderung und, dass die **ANGST** durch die Veränderung gewichen ist. Also den Prozess, den hat man, glaube ich gesehen oder? Was entscheidend war, weiß ich jetzt nicht. Aber ich glaube schon, dass die beiden

Punkte eine wichtige Rolle gespielt haben. Zunächst die Angst ist gewichen, langsam, Schritt für Schritt bei den Lehrern, bei den Lehrerinnen muss ich sagen, bei der Schulleitung, aber die Zeit ist gegeben worden und das war für mich der Punkt, der mich sehr überrascht hat: die Geduld. Die Geduld, die dann sehr SEHR positiv sich entwickelt hat. Also die Geduld war ein entscheidender Punkt, das heißt Zeit FÜR Veränderung geben und das brauchen die Leute, das brauchen die Menschen, das brauchen wir alle. #00:18:32-1#

79. B4: Und trotzdem zur Ergänzung auch, ich glaube dennoch, dass es sich gerade im Mai vom Gemeinderat und die deutlichen Worte vom Bürgermeister durchaus auch wichtig waren, um klar zu machen: Hier gibt es eigentlich keinen großen Spielraum mehr. Ihr könnt auch jetzt überlegen, also als nächsten Schritt... (unv.) #00:18:47-8#
80. I: Der war dann im Juli, oder? #00:18:50-3#
81. B2: Juli 2014 war die Sitzung. #00:18:52-4#
82. I: Okay. #00:18:52-5#
83. B4: Ja okay. #00:18:52-8#
84. I: Darf ich da einen grünen Smiley hinlegen? #00:18:54-9#
85. B4: Ja. #00:18:55-0#
86. B2: Denk ich auch. #00:18:57-0#
87. B4: Weil ab da war in jedem Fall klar, wir können uns überlegen WIE, aber es geht nicht mehr darum zu entscheiden, OB wir das wollen oder nicht. Ich denke, das haben sie aufgrund der Klarheit, die dann entstanden ist auch begriffen. #00:19:07-4#
88. B3: Ne. #00:19:07-6#
89. B4: Nein? #00:19:08-5#

90. B3: Nein. Das Entscheidende ist, man kann es an der Stelle sicherlich als, ich sage jetzt einmal Strategie, die intransparent war, betrachten. Das Entscheidende ist, dass wir im Juli die Gemeinderatsitzung, wo das transportiert wurde und die Elterninformation zeitgleich transportiert haben und mit der Elterninformation, da haben wir, darauf haben wir gedrungen, sollten die Mitarbeiter, die künftigen Mitarbeiter des Bildungshauses das Bildungshaus präsentieren. Das heißt, wir haben überhaupt nicht mehr in erster, vorderster Linie gestanden und haben gesagt: "Liebe Eltern, wir wollen das so und so haben, sondern da standen eine Frau P., da standen eine Frau B., eine, die Frau E. war noch nicht dabei. #00:19:51-0#
91. B4: Die Frau S.. #00:19:50-9#
92. B3: Die Frau S. war noch mit dabei. Die standen da und haben ihre Fotos gezeigt, ihre Dias gezeigt, aus der Phase, wo wir gesagt haben: "Da läuft nichts mehr". Und wir waren im Juli 2014 NOCH NICHT an dem Punkt, das ist später gekommen, das ist richtig. Aber da waren wir nicht an dem Punkt zu sagen: "Da hat es den ersten Druck gegeben". Die waren ganz euphorisch, dass wir so begeistert waren, haben das präsentiert. Elterninformationsveranstaltung. #00:20:18-3#
93. B2: Deswegen den zweiten Smiley, weil sich im Prinzip dann, weil sich das Team ja dann öffentlich bekannt hat: "Wir machen Bildungshaus". #00:20:27-1#
94. B3: GENAU. #00:20:27-1#
95. B2: Und sich im Prinzip, wenn man so wollte oder will bisschen selbst unter Druck gesetzt hat. #00:20:31-1#
96. B3: Das war das Entscheidende. #00:20:32-7#

97. B2: Weil sie gesagt haben, sie haben das ja vorgestellt, wir haben das kurz anmoderiert, haben aber ein bisschen Basics... #00:20:38-6#
98. B3: ...im Hintergrund erläutert. #00:20:38-8#
99. B2: ...(unv.) Feedback warum und wieso und dann kamen schon die Protagonisten und haben im Prinzip sich an das Messer geliefert und haben gesagt: "Wir machen Bildungshaus". #00:20:46-9#
100. B3: Und das haben wir schon gemacht. #00:20:48-3#
101. B2: Genau. Und deswegen ein zweiter Smiley, einmal politisch und einmal von den Protagonisten selbst: "Wir machen Bildungshaus und starten damit im September 2015". Das hat man sich im Prinzip selbst auferlegt durch die Elterninfo im Juli 2014. #00:21:01-4#
102. B1: Zwischenfrage: War an der Stelle die Neuorientierung schon abgeschlossen oder nicht? #00:21:07-8#
103. B4: Die Neuorientierung von was? #00:21:09-5#
104. B1: Die Neuorientierung der Leute, der Schule, vor allem der Schule bezogen auf die Zielsetzung. War diese Phase schon abgeschlossen, die Phase der Neuorientierung und war das schon die Phase, wo man das Ziel angestrebt hat oder war das noch eine Unsicherheitsphase? Das würde mich jetzt einmal interessieren, im Nachhinein. Aus dieser Sichtweise der Gruppe jetzt. #00:21:33-5#
105. B3: Sie wissen ja, dass ich manchmal so gerne Bilder wähle. Das ist wie, wenn sie jemanden fragen, der sagt: "Wir kriegen unser erstes Kind". Ob der sich klar darüber ist, dass er das 80 Jahre an der Backe hat. #00:21:44-9#
106. (allgemeines Lachen) #00:21:46-8#

107. B3: Das weiß der nämlich auch nicht, sondern das ist so, dass der sagt: "Ach, wie toll und ich freue mich darauf und Baby dann im Arm" und so weiter und, dass das die Nächte kostet und das ist dem nicht klar und das würde ich so beschreiben. Die waren da, die haben sich total darüber gefreut, was sie da Tolles gemacht haben und das auch mitkriegen, das ist eine Resonanz, die das auslöst und diesen Teil, den haben die, das war schon deren Überzeugung. Was sie sich DAMIT bezogen auf die Folgejahre aufbürden, das haben die nicht verstanden. #00:22:17-7#
108. B4: Und auch nicht, was sie sich auf den Prozess hin bis zum Start aufbürden auch nicht. #00:22:23-1#
109. B1/B3: Ja. #00:22:23-0#
110. I: Und meinen Sie, da könnte man jetzt auch noch einmal einen Stolperstein hinlegen, einen nach unten schauenden Smiley? #00:22:29-5#
111. B3: Da kommen noch welche. Da kommen noch mehrere (kichern). #00:22:32-4#
112. I: Da kommen noch mehr, okay. Gut, dann, wie ging es weiter? (...) #00:22:36-0#
113. B3: Wann ist die Frau K. dazugekommen? Die ist im Mai dazugekommen, oder? #00:22:42-2#
114. B2/B4: Mhm (bejahend). #00:22:43-2#
115. B3: Dann haben wir im April das mitbekommen. Die Frau K. haben wir uns nämlich dann geholt. #00:22:48-8#
116. I: Und Frau K. kriegt einen lachenden oder einen traurigen Smiley? #00:22:55-5#

117. B3: Ne, das war das, was gerade der B1 gesagt hat, dass ein wichtiger Punkt war, dass auch wir moderiert wurden. #00:23:03-3#
118. I: Okay. #00:23:03-9#
119. B3: Und das war ein Zufallsprodukt, auch da war es, also wie so manches da ein Zufallsprodukt war, wir haben eigentlich nach jemandem gesucht, der das Team vor Ort moderiert und dann war die bei uns und es war klar, dass das Zeitbudget bei ihr nicht ausreicht. Aber, dass wir festgestellt... aber sie könnte uns moderieren und wir dann festgestellt haben: "Ach ja, tut uns ganz gut". #00:23:25-7#
120. B2: Wobei ich für mich sagen muss, dass ich das erst nicht im Mai festgestellt habe, sondern erst später, wo für mich klar war, dass es gut war. #00:23:34-9#
121. B4: Für dich war es noch kein Grinsgesicht, als sie das erste Mal da war? #00:23:42-9#
122. B2: Konnte ich jetzt, ich konnte im Mai oder im, wo die Frau K. mit dazugekommen ist, konnte ich für mich persönlich noch nicht einordnen, ob das für uns zuträglich ist oder, ob das uns nicht weiterbringt. #00:23:54-9#
123. B3: Stimmt, das war nicht der Mai-Termin, das war der frühere Termin. #00:23:57-3#
124. B2: Das, das konnte ich noch nicht. Also ich habe das erst später den Schluss gezogen, dass es gut war. #00:24:00-8#
125. I: Okay, also müssen wir den Smiley dann ein Stück weiter nach hinten legen? #00:24:04-5#
126. B2: Für mich gesprochen, ja. #00:24:06-0#
127. B3: Ich glaube das war der Juni-Termin. Der Juni-Termin, der Termin, wo ich gedachte habe: "Woha, die können wir gut gebrauchen" war,

- als wir darüber diskutiert haben und überlegt haben, wie wir die Juli Termine vorbereiten. #00:24:20-2#
128. B2: Die Zeitschiene, genau. Da ging es um die Zeitschiene, wen man zuerst informiert. Was machen wir zuerst? Erst Gemeinderat, dann kommt die Elterninformation und so weiter und so fort. #00:24:29-4#
129. B3: Und wir haben alle unsere Überlegungen gehabt und durcheinander geredet und sie hat dann irgendwann einmal gesagt: "Stopp! Und jetzt gucken wir mal. Und was ist mit dem Aspekt und was ist mit dem Aspekt" und das war der erste Termin, aus dem ich herausgegangen bin und gedacht hab: "Ach, gut, dass die da ist". #00:24:44-9#
130. B2: Ja. #00:24:44-9#
131. B3: Dass die da ein bisschen darauf achtet. Wir müssen nicht AUCH NOCH diesen Teil an Verantwortung haben. Wie wir uns dann verständigen, sondern den Hut hat sie jetzt auf, wir reden einfach und diskutieren drauf los. #00:24:56-8#
132. I: Also würden Sie dann auch sagen, dass es dem Prozess insgesamt gut tut, wenn man auch als Lenkungsgruppe ein Stück weit die Verantwortung oder die Strukturierung an jemanden abgeben kann? #00:25:09-1#
133. B3: Die Moderation. #00:25:11-0#
134. I: Oder die Moderation. #00:25:10-7#
135. B2: Aber auch Strukturierung, würde ich sagen, weil wir haben (unv.)... #00:25:12-7#
136. B3: Mit Strukturierungshilfen, aber das verstehe ich unter Moderation. #00:25:14-7#
137. B2: Ja, ja, okay. #00:25:16-0#

138. I: Mhm, okay. #00:25:16-7#
139. B3: Also, dass jemand da sitzt, zusammenfasst, sagt: "Haben Sie alle Aspekte bedacht?". Von ihr ist NIE irgendein eigener Impuls gekommen. Sie hat immer nur wieder zusammengefasst, Sachen gesetzt "wann soll...", darauf geachtet "wann soll das jetzt sein, nicht weiter darin verzetteln, sondern...", das war, das ist für mich eine Anforderung an Moderation. #00:25:36-6#
140. B1: Sie hat strukturiert, sie hat strukturiert. #00:25:40-7#
141. B2/B4: Ja. #00:25:39-8#
142. B1: Und das war ein wichtiger Punkt. Aber auch nicht nur strukturiert, sondern auch wiedergespiegelt, glaube ich. Sie hat die Diskussion wiedergespiegelt und dann strukturiert und wir haben Erkenntnisse daraus gezogen. #00:25:55-5#
143. I: Dann konnten Sie insgesamt noch einmal einen Blick von oben darauf werfen, was können Sie da jetzt daraus mitnehmen. Ist das richtig? #00:26:00-9#
144. B2: Ne, wir sind mit konkreten Ergebnissen immer aus diesen Gesprächen raus. Am Anfang und wir haben also Input und so weiter gegeben, die Frau K. hat sich das angehört und am Schluss war das dann so, dass das strukturiert war und wir mit entweder mit Arbeitsaufträgen raus sind und mit Erkenntnissen oder mit zeitlichen Abläufen, wie was weitergeht. Und deswegen war das sehr zuträglich. #00:26:22-4#
145. B4: Und das war aus meiner Sicht sehr wichtig, dass das passiert ist, weil ansonsten verzettelt sich so ein Prozess auch schnell. Also, wenn es jetzt keine Vorgaben gibt, dass es bis da und dahin abgearbeitet und der macht den Job und ist nur dafür verantwortlich und der andere dafür. Also wir haben dann irgendwann diese Aufteilung, die ja eigentlich natürlich wäre, aber dass man gesagt hat alles, was

- Schule betrifft ist einmal grundsätzlich der B1 derjenige, der sich Gedanken macht und der auch in die Umsetzung geht. Oder, wenn es dann Schwierigkeiten gibt, dann wiederum keine vorgesetzte Stelle. Aber das waren so Dinge, die waren aus meiner Sicht sehr wichtig, dass wir die für uns immer klar hatten, was bis wann und wann ist der nächste Termin? Weil ansonsten zieht sich das unendlich in die Länge, ist zumindest meine Erfahrung. Jeder geht raus mit "man müsste mal..." und die Umsetzung leidet. #00:27:07-7#
146. B3: Das war das Konkrete, was die Frau K. (unv.)... #00:27:11-1#
147. B4: Ja. Dafür war sie richtig hilfreich. #00:27:13-4#
148. B3: Aber, wenn ich noch einmal auf unsere Gruppe zurückkomme und dabei zurückblicke, es ist in dem Stadium bereits erstens eine Steuerungsgruppe gewesen, also wir sind in dieser Phase dazwischen sind wir nicht mehr Arbeitsgruppe gewesen, MORO-Arbeitsgruppe, sondern wir sind zu einer Steuerungsgruppe geworden und, was für mich entscheidend ist, wenn ich jetzt unterscheide zwischen einer Arbeitsgruppe und dem, was WIR letztendlich gemacht haben ist (...). Das für mich faszinierende und tragende Element war, wir sind vier VÖLLIG unterschiedliche Personen, die letztendlich sich aus verschiedenen beruflichen Begegnungen kannten, die IMMER mit Wertschätzung gearbeitet hat. Also wir konnten alle mit unseren jeweiligen Macken umgehen, wer wie wann wie rein springt, sich zurückhält, agiert und das hat sich nicht nur auf diese Frage der Verantwortlichkeiten bezogen. Also, wenn es um Schule geht B1, wenn es um Sachaufwand geht oder Bildungsthemen... #00:28:20-3#
149. (... , Störung, B2 hat Kaffee verschüttet) #00:28:35-9#
150. B3: ... sondern es ging darüber hinaus, über die originären Zuständigkeiten, sondern wer kann denn was besonders gut? #00:28:43-0#
151. I: Ja. #00:28:43-1#

152. B3: Und wir waren NIE in der Situation, uns gegenseitig irgend einen Auftrag zuzuschieben, sondern es war IMMER klar, dass jeder von den jeweiligen Stärken des anderen auch wusste oder von den Schwächen und es auch jeder dabei eingestanden hat und klar war, jeder hat dann gesagt: "Ja, ich glaube das ist mein Job". #00:29:02-5#
153. I: Also wurden dann die Aufgaben, wie von selbst oder nach Kompetenzen aufgeteilt? #00:29:08-8#
154. B3: Wir haben drauf geguckt, die Frau K. hat die Sachen zusammengetragen und dann war klar, es gab nie eine Situation, wo einer gesagt hat: "Das solltest du doch eigentlich machen". Sondern es war immer so, dass klar war, wir saßen davor und jeder hat seinen eigenen Terminkalender und den Druck im Nacken gehabt und hat dann gesagt: "Ich weiß, das ist mein Job". #00:29:28-7#
155. B2: Bei manchen Sachen war es aber so, dass man aber trotzdem gesagt hat: "Gewisse Gespräche ist besser, wenn die ich nicht führe". #00:29:37-9#
156. B3: Mhm (bejahend). Das haben aber auch SIE gedacht. #00:29:41-2#
157. B2: Dass ich mich zurücknehme, weil ich dann emotional so drin gehängt war, dass ich gesagt habe, das ist nicht gut, das ein oder andere Gespräch zu führen, weil mich auf gut Deutsch manches wahrscheinlich auf die Palme gebracht hätte und es der Sache auch nicht gut getan hätte. Deswegen (unv.) das eine oder andere Gespräch hat stattgefunden, OHNE mich, aber auch dann zum Beispiel ohne B1 und mich. Weil wir gesagt haben, dass dann in gewisser Weise bei der, entweder bei meinen Mitarbeitern oder bei Mitarbeitern von B1, dass dann man sich unter Druck gesetzt fühlt, wenn die Chefs dabei sind. Deswegen haben wir uns dann teilweise zurück genommen. #00:30:20-8#
158. B3: Ja, aber das ist der gleiche... #00:30:22-8#

159. B2: Aus emotionalen Gründen oder auch taktisch, um nicht Druck auszuüben. #00:30:26-3#
160. B3: Und das ist aber das, was ich meine. Es war immer klar, dass wir dabei nicht nur nach dem jeweiligen "Verantwortlichkeiten" gegangen sind, sondern immer auch nach den persönlichen Stärken und Schwächen. Wir haben ja auch zum Teil über Kreuz agiert. Also ich war beim Elternbeirat der Schule, obwohl das völlig klar ist überhaupt nicht mein Thema, du warst im Kindergarten (B4). Wir haben Gespräche zusammen geführt in der Schule, im Schulamt. Also es gab dabei im Grunde genommen, wenn man nur nach Zuständigkeiten gegangen wäre, wäre das anders gewesen. Sind wir aber nicht. Und diesen Teil den, da sind wir offen mit umgegangen. Ich halte mich lieber zurück oder der Hinweis war dann "Sollten wir nicht lieber die Zusammensetzung so und so wählen?". #00:31:09-5#
161. B2: ABER am Schluss war es nach meinem (Gefühl?) so, dass es schon fast klar war, wer was macht und wer sich wo zurücknimmt und das hat sich dann schon... Doch. #00:31:18-8#
162. B1: Also ich bin immer noch verwundert, wie sich das alles ergeben hat. #00:31:22-6#
163. B2: Das hat sich EINGESPIELT_ #00:31:23-2#
164. B1: Das hat sich ERGEBEN. #00:31:24-0#
165. B2: Das hat sich ergeben, das hat sich eingespielt. #00:31:26-2#
166. B1: Und warum hat sich das so ergeben? #00:31:28-2#
167. B2: Weil man sich einfach gut ergänzt, weil man sich gut ergänzt hat, weil man (unv.) weil man innerhalb von zwei, eineindreiviertel Jahren sich kennen gelernt hat und hat gewusst wer was machen kann, wer welche Stärken und Schwächen hat und wer welche Kompetenz hat

und wer wo eingesetzt werden muss, dass es passt. Wer wo...
#00:31:43-2#

168. B1: Ja und die Entscheidungen, die dann gefallen sind, die sind doch auch ganz organisch gefallen und noch einmal, manchmal weiß ich gar nicht mehr, warum die Entscheidung so gefallen ist und die war RICHTIG. #00:31:52-2#
169. B2: Obwohl wir uns nicht immer einer Meinung waren. Wir haben uns schon teilweise in irgendwelchen Gesprächen, ich will nicht sagen gebattlet, aber (...). Ich hab mich am Anfang immer aufgeregt, dass die Frau K., dass sie mir, ich hab immer einfach rein gelabert, dass sie gesagt hat: "Stopp, jetzt langt es!". War ja manchmal so und da habe ich mir gedacht: "Was will denn die von mir?" und so, aber es war dann Nachhinein betrachtet, war das wirklich GUT, wenn einer mal zehn Minuten gesprochen hat, hat sie gesagt: "Moment, wir haben Zeit bis 16.30 Uhr". Da habe ich mir dann gedacht: "Was will die von mir?". Ich will jetzt sagen, was ich will und da hat sie uns zurückgepfiffen. #00:32:25-2#
170. B3: Ja. #00:32:26-6#
171. B2: War alles gut, im Nachhinein betrachtet. Und (unv.) jetzt sind wir wieder beim Thema Struktur. Aber wie gesagt, das ist aber, sie haben Recht B1 am Ende des Tages, es hat sich alles ergeben, es hat sich eingespielt, es hat sich ergeben und hat sich... #00:32:43-2#
172. B3: Also ich denke einmal, es hat sich deswegen ergeben, weil jeder seine Stärken und Schwächen gekannt hat in der Gruppe und auch dazu gestanden hat und wir damit recht offen umgegangen sind und man auch selbst gesagt hat: "Hm, den Teil mache ich jetzt mal lieber nicht oder den mache ich jetzt oder da springe ich zur Seite, weil ich einfach weiß, dass tut dem Ziel gut". Und dadurch, dass wir uns mit der Zeit SEHR wertschätzen gelernt haben, war dann auch klar, das unterstützt nur den Prozess und es ist in dem Fall, wenn jetzt jemand sagt: "Okay, ich gehe damit, weil ich weiß, ich kann da eher was ausgleichen oder sowas" und der andere sagt: "Ja, ich weiß, ich gehe

- halt schnell an die Decke, komm du mal mit, das tut mir vielleicht besser oder sowas oder dem Prozess besser". Also wir hatten immer das Ziel vor Augen, wir hatten glaube ich, so habe ich es wahrgenommen, KEINERLEI Machtkämpfe untereinander. Also zumindest habe ich die nie gespürt. #00:33:33-1#
173. I: Schön. #00:33:33-7#
174. B3: Sondern das war immer so, wenn wir gesagt haben: "Ja, da sind wir hier auf einer Ebene". Und was ich für besonders wichtig halte in so einem Prozess, ist, glaube ich, auch tatsächlich, dass die Chefs dabei sind, aber auch Leute, die neutral sind. Also, wenn ich jetzt wieder guck Richtung Bildungshaus. Wenn wir jetzt alle in Chefpositionen gewesen wären, schwierig. Weil man da manche Dinge nicht sagen kann, wenn wir NUR Fachpersonal gewesen wären oder fachliche Begleiter auch schwierig, weil manchmal braucht es die Ansage. Das ist genauso wichtig. #00:34:03-4#
175. I: Also, wenn ich das jetzt zusammenfassend noch einmal sagen darf, ist für Sie die Aufgabenverteilung in der Gruppe nach Stärken und Schwächen und nach Kompetenzen gelaufen und nicht nach den Aufgabengebieten oder nach den Berufsgruppen. #00:34:22-5#
176. B3: Auch. #00:34:22-6#
177. B2: Auch. #00:34:23-0#
178. B3: Beides. #00:34:23-7#
179. B2: Obwohl weder Stärken, noch Schwächen, noch Kompetenzen, noch sonst irgendetwas definiert worden ist. #00:34:31-2#
180. B1: Und benannt wird. #00:34:32-2#
181. B2: Wir haben das nicht genannt, nicht definiert, sondern es hat sich einfach Kraft Wirkens und Kraft Zusammenarbeitens hat sich das ergeben, ohne zu sagen: "A, B, C, D, B1 macht dies, B2 macht das, B3

jenes und B4 macht dies". Musste nicht sein, das hat sich einfach ergeben. Das ist eine Erkenntnis, da habe ich so noch nicht gewinnen können. Weil immer war es klar, du hast immer gesagt, wenn du zusammenarbeitest, der eine macht das, der kann das besser, im Bauhof kann einer besser Rasenmähen, der andere schneidet die Hecke. Das mussten wir nicht machen, sondern das hat sich einfach ergeben. Das ist eigentliche IRRE. Gut. #00:35:06-5#

182. I: Ja und Sie würden dann jetzt alle einvernehmlich sagen, Ihre verschiedenen Persönlichkeiten und Ihre unterschiedliche Art zu arbeiten war nicht hinderlich für den Prozess, sondern das hat gewinnbringend dazu beigetragen. #00:35:17-5#
183. B2: Zu keinem Zeitpunkt hinderlich. #00:35:18-9#
184. I: Okay, mhm (zustimmend). #00:35:19-7#
185. B3: Ich glaube sogar das war, das ist ein Vorteil, wenn es gelingt dann aus diesem "jeder ist anders und ist mit seinen Kompetenzen dabei". Das gelingt DANN, wenn klar ist, DASS das ein schätzender Umgang ist und wir hatten dabei auch IMMER und das ist für mich ein entscheidender Punkt Vertrauen zueinander. Wir hatten nämlich die Differenzen. #00:35:40-0#
186. B2: Die waren da. #00:35:40-6#
187. B3: Und wir haben uns am Ende an einem Punkt darauf verständlich zugesagt: "Okay". Also diese Geschichte mit der Zeit, also wir hatten ja zwischendurch den Punkt: "So geht es gar nicht, da müssen wir jetzt reinhauen" und wir haben dann zeitweise dagesessen und haben gesagt: "NEIN, die brauchen ZEIT" und ich weiß, dass wir aus manchen Situationen rausgegangen sind und grinsend rausgegangen sind mit dem Hintergrund: "Okay, wollen wir einmal gucken, ob DIE Recht haben damit, dass Zeit der richtige Faktor ist". Und klar war dabei, dass wir das dann auch so gemacht haben. Da ist keiner rausgegangen und hat dann gesagt: "Ich glaube es trotzdem nicht, ich haue dagegen". #00:36:16-8#

188. B2: Und was noch wichtig war, was Sie gesagt haben, waren die Blickwinkel. Man ist, ich bin in meinem Job als Träger in irgendwelchen Denkvorgängen teilweise eingespannt und eingesperrt. Das war, glaube ich, auch ganz gut, dass (unv.) die Schule sieht das oder das Schulamt sieht das so, die Gemeinde sieht das so, das Landratsamt sieht es so. Weil zum Beispiel, wenn es darum geht politisch und das Fingerspitzengefühl. (Unv.) da ist es vielleicht besser, wir machen es nicht so, wo sich vielleicht der ein oder andere nicht rein denken kann. Deswegen die Blickwinkel waren, glaube ich, auch ganz gut, weil, also mir ging es so, dass ich dann manche Sachen vielleicht anders sehe oder Sie oder ihr andere Sachen anders gesehen haben, wie ich das sehe, weil ich das aus der politischen Schiene dann gesehen habe und nicht mehr aus dem Fachlichen. Aus dem Pädagogischen, aus dem Fachlichen, weil ich dann teilweise nur im Hinterkopf gehabt habe: "Könnte sicher für die Gemeinde Weidhausen, das ist ein Projekt, das brauche ich in Weidhausen, das möchte ich haben, das möchte ich POLITISCH für Weidhausen gewinnen". #00:37:15-5#
189. B3: Das ist richtig, aber wir haben alle die jeweiligen Aktionen oder Positionen, wenn wir uns darauf verständigt hatten, des anderen mitgetragen. JEDER. #00:37:24-5#
190. B2: Na selbstverständlich. Das meine ich ja. Und den Blickwinkel, den ich nicht hatte ergänzt. #00:37:28-4#
191. I: Darf ich ganz kurz unterbrechen, weil wir müssten einmal wieder auf unsere Zeitachse zurückkommen. Das war ja alles wichtig, aber angesichts der Zeit, wir haben nämlich nur noch eine Viertelstunde, würde ich (lachen)... Das war alles sehr interessant, aber Sie müssen dann ja alle los. Würde ich gerne, ab hier (Aug. '14) weitermachen mit Erfolgsfaktoren oder Stolpersteinen, wenn Ihnen da noch etwas einfällt in der Zusammenarbeit. #00:37:52-1#
192. B2: Ja gut, ab Juli 2014 hatten wir dann die Protagonisten, die Teams auf die Reise geschickt mit dem... #00:38:00-1#

193. B4: Und die Kleine Welt kam dazu. #00:38:01-8#
194. B2: Und die Kleine Welt, gut. #00:38:02-7#
195. B4: Das ist neu gewesen dann. #00:38:04-3#
196. B2: Das war..., ja. #00:38:05-8#
197. B4: War für uns nur insofern, also das war jetzt im Juli noch kein Hinderungsgrund, aber was ich im Nachhinein sage, wir hatten übersehen, dass die Kleine Welt einen anderen Träger hat und, dass der in irgendeiner Form irgendwann eine Information braucht. Das konnten wir zwar ausgleichen letztes Jahr dann im, ich weiß gar nicht mehr, wann wir im Kirchenvorstand waren, aber die Verschnupftheit hat man produziert. #00:38:28-1#
198. B2: Das war recht spät im Kirchenvorstand, weil... #00:38:30-2#
199. B4: Dieses Jahr, dieses Jahr. #00:38:30-3#
200. B2: ...das war dieses Jahr schon, das war ja schon im Mai 2015 der Kirchenvorstand. #00:38:33-2#
201. B1: Aber da war die Frage: "Woher brauchen wir die jetzt so nah oder nicht" und dann haben wir gemerkt, wir brauchen die, die müssen nah da sein, also der kirchliche Kindergarten. Und dann kam erst der Punkt, wo wir gesagt haben: "So und jetzt müssen die hergeholt werden" und die sind auch gekommen. Aber ich glaube ab irgendeinem Punkt hat eines keinen, keine Fallstricke mehr gegeben. Ich glaube da ist alles sehr harmonisch in eine GUTE Richtung verlaufen. #00:38:58-9#
202. B3: Mhmhmmh (zweifelnd). #00:38:59-4#
203. B1: Nicht? #00:39:01-2#

204. (allgemeines Lachen) #00:39:03-1#
205. B3: Im November letzten Jahres waren die in Ulm. Das war gut, weil danach konnten sie das Bildungshaus anfangen. #00:39:09-3#
206. B1: Ach das war, ach ja, Entschuldigung. #00:39:09-5#
207. I: Wer war in Ulm? #00:39:10-7#
208. B3: Die Mitarbeiter aus den Einrichtungen. #00:39:13-0#
209. B2: Die Teams, Schule, ja. #00:39:13-0#
210. B3: Und das Schlechte daran war, dass sie danach für sich eher mitgenommen haben, die müssen das Bildungshaus in Ulm kopieren und das war im Folgeprozess eher schwierig. Dieser Teil. Also gut war eigentlich der Nebeneffekt, die haben nämlich eigentlich praktische Teamentwicklung betrieben, die sind über alle Einrichtungen hinweg in einen Bus gestiegen. #00:39:35-0#
211. B4: Welchen Bus? #00:39:37-1#
212. B3: Irgendjemand wollte doch dann dort übernachten. #00:39:39-6#
213. B4: Nein, jemand war extra übernachten. #00:39:41-5#
214. B3: Jaja, richtig. Aber die sind als Team bereits gemeinsam einmal unterwegs gewesen und das war Bildungshaus zum anfassen und da waren sie auch tatsächlich begeistert von den Sachen. ABER das schwierige war, dass sie sich daran dann selbst gemessen haben. Also das war aus meiner Sicht schwierig. #00:39:58-6#
215. B2: Gemessen in dem Sinn, weil glaube ich dann durch die Eindrücke aus Ulm man das immer versucht hat auf Weidhausen zu projizieren und das glaube ich, durch das Ding in Ulm man dann gesagt hat: "Okay, scheiße, wie kriegen wir das in Weidhausen hin? Das ist überhaupt nicht machbar". Glaube ich, dass man sich dann selbst,

- dass die sich dann unter Druck gesetzt gefühlt haben, wie man es in Weidhausen umsetzt. #00:40:23-6#
216. B3: Naja, die haben ganz konkrete Forderungen gestellt. #00:40:26-6#
217. B2: Ja klar. #00:40:26-8#
218. B3: Denn wir können das gar nicht machen. Die in Ulm haben so und so viele zusätzliche Lehrerstunden gekriegt, die haben so und so viel zusätzliches Personal im KiTa-Bereich gekriegt und... #00:40:35-0#
219. B2: ...und auch die Infrastruktur, genau. #00:40:36-8#
220. B3: ... wir müssen das dringend... richtig. Und das, die Schule ist neu (unv.) worden. #00:40:40-2#
221. B2: Die Schule ist neu. #00:40:39-6#
222. B3: Die ganze Farbgestaltung in der Schule ist ja mit den Leuten zusammen entwickelt worden. Also, wann machen wir das hier? #00:40:47-1#
223. B2: Und dann ging es los (lachen). Doch, dann ging es los mit den Stolpersteinen, weil dann war unsere Aufgabe erst einmal die wieder das zu sagen, was die B3 immer gesagt hat (...) #00:40:56-5#
224. B3: (Unv.) war das mit der Zeit? #00:40:59-4#
225. B2. Nix. Bildungshaus ist im Kopf, was im Kopf, dass wir das (unv.)... #00:41:02-2#
226. B3: Jaja, okay. Aber das habe ich immer wieder gesagt. #00:41:03-9#
227. B2: JA, aber (allgemeines Lachen) das war dann schon das Problem, dass wir dann immer sagen mussten: "Leute, ihr seid FREI, ihr seid

- frei in eurer... Bildungshaus passiert im Kopf" und das war glaube ich dann, da hat es dann SEHR geholpert. #00:41:16-4#
228. B4: Und wir hatten vorher auch immer gesagt, dass sie immer nur mit den vorhandenen Ressourcen erst einmal denken sollen und dass es darüber hinaus nichts gibt sondern, dass es letztlich um die Haltung geht. Also das war der Rahmen. #00:41:28-2#
229. I: Ja, also sie haben dann erst nicht verstanden, dass es um die Haltung geht, sondern sie haben in Ulm gesehen, dass da irgendwelche... #00:41:33-0#
230. B2: Materiell. #00:41:33-1#
231. I: Ja. #00:41:34-2#
232. B2: Das Haus, die Möglichkeiten, die Infrastruktur und das war glaube ich dann, das hat den Denkprozess gehemmt oder den Bildungs(unv.)... #00:41:44-0#
233. B1: Die haben da unten was gesehen und haben falsche Schlüsse gezogen. Die haben Rahmenbedingungen gesehen und haben versucht, die Rahmenbedingungen, die dort so sind zu übertragen und haben auch falsche Schlüsse gezogen. Also das war im Grunde genommen.... SEHEN und einen Schluss daraus ziehen, da war ein Knick drin. Das kann man nicht so machen und so ist es aber gelaufen. Und das musste korrigiert werden und das ist auch korrigiert worden. #00:42:10-0#
234. B2: ABER jetzt zurück zu der Aufgabenstellung bei uns. Diese Gruppe hat funktioniert, weiterhin funktioniert, aber diese Teamfindung ist dann ab dem Zeitpunkt den Berg runter, weil das war das was ich vorhin gesagt habe, wir haben gesagt: "Wir fahren alle in den Urlaub und zwar fahren wir nach München" und es waren die Hälfte ist nach Schweden gefahren. Ein paar sind nach München gefahren, ein paar auf der Autobahn, eine ist über das Land gefahren, aber zwei Mann waren im Auto gehockt oder drei Mann, die sind Richtung Norden ge-

- fahren. Und dann kam der Crash. Das war im April, da bräuchten wir jetzt einen Smiley. #00:42:52-7#
235. I: Hier (April '15)? #00:42:52-5#
236. B2: Das war jetzt, da bräuchten wir jetzt DREI Smileys wahrscheinlich. #00:42:54-8#
237. I: Okay. #00:42:55-3#
238. B2: Weil dann kam es also zu dem Gespräch... #00:42:59-3#
239. B3: Im März drei rote und im April drei grüne. #00:43:05-5#
240. B4: Umgekehrt (unv., durcheinandergeredet). #00:43:06-6#
241. B2: Nein. Das war im APRIL. #00:43:08-4#
242. B3: Im MÄRZ (unv., durcheinandergeredet). #00:43:09-4#
243. B2: (Unv., durcheinandergeredet) am zweiten Montag im April war dieses Gespräch, da war nämlich Gemeinderatsitzung und davor war dieses Gespräch draußen in der Schule. #00:43:15-0#
244. B3: Und da ist das ganze Ding... #00:43:17-9#
245. B2: Wo wir mal richtig, wo wir auf den Tisch richtig einmal gehauen haben und haben gesagt: "So, was wollen wir haben?". Wo alle am Tisch waren. #00:43:24-0#
246. (unv., durcheinandergeredet, B2&B3 nicht zu verstehen) #00:43:27-3#
247. B4: Also das Problem war einfach, dass wir die Zeitschiene hatten, wir hatten die Zeitschiene aufgegeben, dass das Konzept fertig sein muss bin Juni. Damit es noch in den Gremien vorgestellt werden kann, damit das Bildungshaus starten kann zum neuen Schuljahr.

Das war ja die Vorgabe, die alle hatten am, hier auf dem Weg ist die festgelegt worden in 2014, oder? #00:43:42-9#

248. B3: Im Juli 2014 in der Gemeinderatsitzung in Weidhausen, wo gesagt wurde: "Die Schule wird in ein Gebäude verlegt", das war ja vorher auch nicht und "Wir starten gleichzeitig mit dem Bildungshaus". #00:43:56-2#
249. B4: Und wir haben dann irgendwann festgestellt: "Das kriegen die so nicht hin". Also die hatten ja auch einen Begleiter da, der sie als gesamtes Team unterstützt hat. Das waren riesen Teamsitzungen gewesen und das hat so nicht funktioniert und wir haben dann festgestellt: "Das wird so nichts, die kriegen das niemals auf die Reihe". #00:44:15-0#
250. B1: Und das war der entscheidende Punkt, glaube ich. Das Coaching, das nicht funktioniert hat und dann der Wechsel vom Coaching einer Person auf die beiden Damen (B3&B4). Im Grunde genommen... #00:44:27-0#
251. I: Okay, also Sie haben dann dafür das Coaching in dem Team übernommen? #00:44:31-6#
252. B1: Eigentlich schon. #00:44:32-7#
253. I: Habe ich das richtig verstanden? #00:44:32-9#
254. B3: Zwei verschiedene Sachen sagen. Das eine ist vorher war es das Großteam, ALLE Mitglieder aus den Einrichtungen. Die Lehrer plus Schulleitung, die Erzieherinnen plus KiTa-Leitungen, die Nachmittagsbetreuung plus Personal haben ALLE gemeinsam in großer Runde, das waren was weiß ich über 30 Leute, da gesessen und haben versucht, für sich an dem Thema Bildungshaus zu arbeiten und ich glaube schon, dass dieses Coaching was gebracht hat, weil es hat nämlich die Klarheit gebracht, die fingen nämlich an, sich die Schädel einzuschlagen, die Klarheit gebracht, dass sie da was tun wollen. Die Entscheidung, als die B4 und ich da beide übernommen haben, die

Entscheidung, dass es nur die Leitungskräfte sind, die es machen, wurde vom Gesamtteam getroffen. Das Gesamtteam hat nämlich ihren Leitungen in der Sitzung den Auftrag erteilt, dass SIE es tun sollen. Und das heißt, es war, also ich meine, es bleibt bei den drei roten Gesichtern, das war eine Katastrophe, weil sie da standen und alles ging drunter und drüber, ABER es ist durchaus im Ergebnis, aber das hätte ich in den Monaten oder in den Wochen da nicht sagen können, im Ergebnis was Positives gewesen das externe Coaching und der andere Teil war eben, dass wir dann eingestiegen sind und nicht mehr nur noch gecoacht haben, sondern tatsächlich gesagt haben: "WIE geht eigentlich Konzeptentwicklung, Konzeptentwicklung geht wie folgt". #00:46:01-1#

255. I: Also bleibt es hier bei den drei roten Smileys und hier kann man dann wieder einen grünen? #00:46:04-3#
256. B3: Direkt im Anschluss daran. #00:46:05-7#
257. I: Gut. #00:46:05-8#
258. B3: Wir mussten wegen des Zeitdrucks direkt einsteigen. #00:46:11-0#
259. B4: Und für mich ist es so, dass ich sage: "Ich glaube, das es wichtig war, dass das Team die Entscheidung getroffen hat". Also ich glaube, wenn wir das von Steuerungsgruppe aus gesagt hätten: "Wir sprechen mal mit dem Leitungsteam" das wäre wiederum das falsche Signal gewesen, sondern dieser Leidensweg, klingt jetzt ein bisschen blöd, aber den die da miteinander ausstehen mussten, hat sie auch bereit gemacht dafür später wirklich richtig zu arbeiten. Also ich denke einmal, ab dem April war das dann so, dass die wirklich wussten: "Wir wollen das und wir setzten das miteinander um". Mit allen Holp-
rigkeiten, die man noch hat miteinander, aber es war klar: "Und jetzt Vollgas, wir werden das Konzept fertig haben bis Ende Juli". Ab da war es klar. #00:46:48-6#

260. B2: Da waren wir uns auch einig, dass wir zwei uns, dass wir eigentlich raus sind (B1&B2), ab dem Zeitpunkt war es dann auf der Fachbehördenebene... #00:46:56-6#
261. B1: Und auf der weiblichen Seite. #00:46:58-3#
262. B2: Und wir haben uns, und ja, vielleicht doch, ja, und wir haben uns dann zurückgenommen. Und das heißt das war nur unter Begleitung dann vom Landratsamt als Fachbehörde und wir als vielleicht als Vorgesetzte waren aus der Nummer draußen, was glaube ich, auch gut war. #00:47:12-3#
263. B1: Und es war aber auch Führung. Da kam Führung dazu. #00:47:15-2#
264. B2: Genau. #00:47:15-4#
265. B1: Stärkere Führung. #00:47:16-6#
266. B2: **Fachliches Feedback und Background.** Man konnte sich immer, wir haben es, das ist so, dass die Steuerungsgruppe da ist, die beobachtet das und ist immer da, wenn man sie braucht. Aber nicht unbedingt aktiv eingreift, sondern man hält sich im Hintergrund und steht immer zur Verfügung. Das hat glaube ich denen Sicherheit gegeben. Sicherheit gegeben und suggeriert: "Wir sind da, wenn ihr uns braucht" und man hat Termine dann gesetzt, wann die Steuerungsgruppe dann da ist, aber ohne uns (B1&B2). #00:47:42-1#
267. B1: Aber in der Phase sind die, sagen wir mal so, die Fallstricke alle deutlich geworden, die sind klar geworden und jetzt haben die beiden Damen im Grunde genommen GENAU an den Stellen angesetzt, haben die Führung übernommen und haben das im Grunde genommen.... Jetzt haben wir nur Smileys. Also noch einmal vorhin habe ich mich zeitlich geirrt, das habe ich gar nicht mehr im Schirm gehabt oder auf dem Schirm gehabt, aber dann gab es meiner Meinung nach nur noch Smileys, oder? #00:48:07-4#

268. I: Positive Smileys meinen Sie? #00:48:09-4#
269. B1: Ja, selbstverständlich. Die will ich gar nicht mehr sehen, die roten hier. #00:48:11-9#
270. B2: Und ich glaube, der Knackpunkt war auch da die Entscheidung von der, von uns wieder, von der Gruppe, dass wir dann gesagt haben, dass die B3 federführend, weil die Frage war: "Wer von der Gruppe hat dann den Hut auf und kümmert sich um das Konzept?". Jetzt sind wir schon beim Ei, das gelegt werden sollte **und dann haben wir die Entscheidung getroffen: "Moment, das nehmen wir ihnen ab, die B3 zeichnet im Prinzip oder nimmt das in die Hand und wir nehmen die Entscheidung und wir schreiben das Konzept, nach dem Input, die B3 nimmt das Input auf und schreibt das Konzept"**. Das war, glaube ich, auch spielentscheidend zur Entlastung von der ganzen Truppe. B1 lacht. #00:48:49-4#
271. B1: Ich lache. #00:48:50-2#
272. B2: Und es ist spielentscheidend als Entlastung für die Truppe, sie konnten arbeiten, arbeiten, arbeiten, Input, Input, aber es hat keiner die Verantwortung tragen müssen: "Wie sieht denn das Ding am Ende aus?". Das war glaube ich noch einmal einen Smiley wert, denke ich mal, zu sagen: "Okay, das war auch der Knackpunkt". #00:49:07-7#
273. B4: Und was mir da aber wichtig ist, ist zu sagen die Entwicklung des Inhalts ist trotzdem über dieses Leitungsteam gelaufen. #00:49:13-4#
274. B2: Klar. #00:49:13-6#
275. B4: Also die Struktur und das Schreiben das ist Sache dann gewesen auf der Ebene. Das Schreiben hast du (B3) gemacht. Aber dieses Entwickeln, den Inhalt der kam nicht von außen, sondern das ist wirklich der ihr Ding gewesen. Aber sie hatten dieses große Teil: "Wie schaut das am Schluss aus, wie ist der ganze Aufbau, wer formuliert

hier, wer hat hier überhaupt die Verantwortung für die Formulierungen?", den haben sie abgeben können. #00:49:38-2#

276. I: Also sie wurden mit einbezogen in die Konzeptionierung, aber letztendlich haben Sie (B3) es dann geschrieben und es hat Ihnen... #00:49:44-0#

277. B3: Nicht einbezogen. Eigentlich bin ich dabei... #00:49:46-2#

278. I: Sie haben es gemacht. #00:49:47-4#

279. B4: Die Sekretärin (unv., allgemeine Zustimmung). #00:49:47-8#

280. B3: Die Sekretärin und Computer gewesen. Also Computer insofern, als dass es dabei natürlich auch um den Aufbau ging, die Struktur, wie sieht überhaupt kein Konzept aus, das war nämlich nicht allen klar und zum zweiten war es so, ich habe im Grunde genommen alles, was die gesagt haben, ich habe das mitgeschrieben und zugeordnet die Bausteine, das gehört dahin, das gehört dahin, das gehört dahin. Wie ist das noch einmal gemeint, das müssen wir beim nächsten Mal klären. **Aber der GESAMTE INHALT, nicht die Struktur, der gesamte INHALT ist AUSSCHLIEßLICH das Werk von den Führungskräften vor Ort.** #00:50:17-9#

281. B2: Ich habe nur das Grußwort geschrieben. Das war mein Beitrag zu dem Konzept im Prinzip. Vom Input. #00:50:24-3#

282. B1: Aber an der Stelle wird mir jetzt eigentlich klar, was dazu beigetragen hat, dass ein sehr gutes Ergebnis raus gekommen ist. Das war nämlich genau dieser Punkt. Ich bin fest davon überzeugt aus jetziger Sicht, aus heutiger Sicht, dass die Arbeit, die die beiden Damen übernommen haben. Erstens über Führung. **Aus der Unsicherheit heraus die Fallstricke erkennen, dann plötzlich aus dieser Orientierungslosigkeit eine Sicherheit zu machen, das ist ihr Werk, das muss man so sagen.** Und dann natürlich noch ein Konzept zu erstellen, das Konzept ist im Wesentlichen euer Werk. Auch wenn auch die Inhalte aus der Gruppe kamen. Aber dieses Konzept, wie es da steht ist vom

- Layout her gesehen, vom Äußeren her gesehen, von der Struktur her gesehen, wenn ich das richtig sehe ist doch das... #00:51:18-2#
283. B3: Ihr Werk (Team). #00:51:19-0#
284. B1: Also sagen wir es mal so. #00:51:21-3#
285. B3: Naja (zweifelnd). #00:51:23-2#
286. B1: Doch. #00:51:24-9#
287. B3: Ich bin da deshalb immer noch sehr vorsichtig, weil ich im Grunde genommen das gemacht habe, was in der industrialisierten Umgebung auch passiert, wenn Sie in einer Bäckerei sind und jemand kippt da die verschiedenen Zutaten rein und... #00:51:43-0#
288. B2: ...einer sortiert... #00:51:43-0#
289. B3: ...und zum Schluss kommt da ein Teig raus. Jetzt machen Sie den Vorgang rückwärts. Wir hatten nämlich die Matscherei, diese Truppe, die sagte: "Hier irgendwie und wir wissen auch nicht genau und was kann man denn da machen?" und das, was ich gemacht habe, also ich habe nur dafür gesorgt, NUR, Sie haben Recht, das war durchaus etwas Spielentscheidendes, ABER, was ich gemacht habe ist, ich habe das nur in diese Systematik überführt. Und ich betone das deshalb, weil OHNE die INHALTE, wissen Sie was ich gemachte habe ist... #00:52:13-1#
290. B1: Das ist schon klar. #00:52:13-1#
291. B3: ...ich habe ganz banal, das was zu einer Konzeptentwicklung dazu gehört, das und das, wie man das moderiert so einen Prozess, das habe ich angewandt, aber wenn auf der Gegenseite keine Inhalte gekommen wären, wäre da nur heiße Luft bei rausgekommen. #00:52:26-7#
292. B1: Eben. #00:52:26-9#

293. B2: Erstens und zweitens, wir hätten nie einen Konsens bekommen, weil dann immer ein Futterneid aufgekommen wäre, wenn wir gesagt hätten: "Die Frau P. oder die oder die schreibt dieses Konzept". Da hätten sich die anderen nie auf Augenhöhe gefühlt, sondern hätten gesagt: "Ja, das hat die geschrieben". Deswegen war das auch gut. Input vom Team und einer hat es geschrieben. Das war ein cleverer Schachzug von dir (B3). #00:52:50-2#
294. B1: Und die haben sich aber als Autoren des Konzepts gefühlt. #00:52:53-4#
295. B3: Sind sie bis heute. So steht es auch drin. #00:52:56-2#
296. I: Ja, es steht drin, habe ich gesehen, ja. #00:52:58-2#
297. B1: Und das ist interessant an der Stelle jetzt im Rückblick. #00:53:01-2#
298. B4: Das war überhaupt so ein Punkt, also dieses "Wer hat hier den Hut auf?" war ja die ganze Zeit lang eine Frage gewesen in diesem Leitungsteam auch. Es ging ja darum, an wen wendet man sich denn, wenn das Bildungshaus angeschrieben wird, das war was, was da im Hintergrund stand. Und dieses wir sind jetzt alle wirklich auf gleicher Ebene ist durch dieses Konzeptschreiben dann entstanden. #00:53:19-2#
299. B2: Genau. #00:53:19-6#
300. B4: Denke ich auch. #00:53:20-0#
301. B2: Aber das war aber auch hier klar, dass wir gesagt haben: "Okay das hat keinen Hut auf, sondern ihr (B3&B4) habt den Hut auf und ihr seid die Ansprechpartner, ihr seid die Koordinatoren, Termine und so weiter und so fort". Das war genau in diesem, im April 2015. #00:53:36-8#

302. I: Und ab da würden Sie sagen hat es dann funktioniert? #00:53:39-4#
303. B2: Ab da ist es gelaufen, ab da hat es eigentlich funktioniert. #00:53:42-5#
304. B3: Hat es funktioniert und funktioniert bis heute, also es hat eine Eigendynamik angenommen, entwickelt. Es ist so, dass das, wenn, sage ich jetzt einmal, von außen darauf guckend, wenn man heute nach Weidhausen guckt, ist das so, dass die sagen "Wir sind Bildungshaus" und das war, das ist ein ganz, das ist genau dieser Prozess gewesen dahin zu kommen. Die haben, als die Auftaktveranstaltung war, haben die Protagonisten gestrahlt. Die haben dort gestrahlt und die Frau P. hat es ja in ihrer Ansprache ja auch deutlich gesagt: "Wir hatten noch nie so viel hohen Besuch" und damit hat sie nicht dann UNS (Lenkungsgruppe&Team) gemeint, sondern sie hat damit gemeint, WIR die wir daran gearbeitet haben. #00:54:33-3#
305. B1: Und das ist ja auch ein interessanter Punkt, das Zurücknehmen und sagen wir mal so, die Früchte haben die anderen. Die Früchte hat das Team, haben die Damen und Herren, die daran gearbeitet haben und wir, die Leute, die sich dann zurückgenommen haben und im Grunde genommen gesagt haben: "Da das ist euer Produkt". #00:54:54-6#
306. B4: Ja, ich glaube, dass das auch ganz wichtig war, dass immer klar war, das Bildungshaus ist nicht das Produkt der Steuerungsgruppe, ist nach das Produkt von MORO, sondern ist immer das Produkt des Teams. Also die schreiben Bildungshaus. Die machen das daraus mit ihren Fähigkeiten, was sie können. Und das ist von Anfang an unsere Grundhaltung dann dabei gewesen. Wir unterstützen den Prozess. #00:55:17-0#
307. B1: Und trotzdem ist FÜHRUNG absolut notwendig, also das wird mir immer klarer, wir tun immer so, wie wenn alles so locker und flockig entstehen kann aus einem Nichts. Im Grunde genommen ist EGAL,

- wo wir sind, ist eine gewisse Führung notwendig. Aber positive Führung. Führung heißt vor, zurück, vor, zurück. #00:55:38-1#
308. B2: Weich beschrieben Strukturierung. Genau. Man muss es, es ist immer eine Sache, wie man es verkauft. Wenn man sagt, man will das (unv.) genau. Das ist, strukturiert arbeiten ist gut, war für uns gut und es war für diese Truppe gut. #00:55:48-7#
309. B3: Ja, das ist richtig, allerdings sage ich trotzdem immer auf der Basis, dass eine Grundzustimmung durch das Team erfolgen musste. Ohne diese Grundzustimmung, die im Sommer letzten Jahres erfolgt ist, wäre das nicht möglich gewesen, weil an dem Punkt, wo sie sich das erste Mal öffentlich dazu bekannt haben: "Wir machen das Bildungshaus". Auf den Punkt konnte man sie in der Folgezeit immer wieder zurückziehen. IMMER. #00:56:13-6#
310. B2: Genau und festnageln, ja. #00:56:16-2#
311. B3: Und ab dem Zeitpunkt war Führung notwendig, das ist richtig. #00:56:20-7#
312. I: Sie müssen gehen? #00:56:20-6#
313. B1: Ich gehe jetzt. #00:56:21-3#
314. B2: Ich bin im Prinzip auch am... #00:56:22-6#
315. I: Ich hätte noch EINE abschließende Frage, das dauert vielleicht zwei Minuten. Was würden Sie sagen, wenn man sich jetzt überlegt auf weitere Eröffnungen von Bildungshäusern zu übertragen, was ist der ENTSCHEIDENDE Punkt, was sollte man unbedingt tun und was muss man vermeiden? (...) Insgesamt. #00:56:44-1#
316. B3: Zu vermeiden ist nur das Ganze anzuordnen. Eine Entscheidung auf Leitungsebene zu treffen über jemanden. #00:56:49-6#

317. B2: Die Philosophie muss von JEDEM der Mitarbeiter getragen werden, alles andere ist konterkariert (kontraproduktiv), die ganze Philosophie und ist absolut der Sache nicht zuträglich. #00:56:59-4#
318. B1: Also ich habe mir vier, nein, fünf Begriffe aufgeschrieben. Veränderung. Veränderungsprozess mit einbeziehen in die Überlegungen. Ich habe vorhin genannt Angst und Zeit. Angst vor Veränderung, Zeit für Veränderung. Dann die Reaktion beachten, wie wird reagiert. Das ist ein ganz wichtiger Punkt. Dann die entsprechenden Gegenmaßnahmen oder Maßnahmen. Dann wichtig diesen Prozess beachten, der ganze Prozess muss gesehen werden. Und die BEGLEITUNG, ohne Begleitung geht nichts, das geht nicht ohne Begleitung. Und dann die Frage, die treibt mich heute noch herum: Welche Rolle spielt der Dialog und welche Rolle spielt die Notwendigkeit? Also es gibt Dialoge, es gibt aber irgendwann einmal auch einen Punkt, wo es heißt: Es gibt keinen Dialog mehr, es gibt nur noch eine Notwendigkeit. Die Frage ist, an welcher Stelle ist das wichtig und was muss bereit sein, damit ich jetzt agieren kann und es kann von einer Notwendigkeit sprechen? Und der letzte Punkt ist für mich Klarheit. Klarheit der Leute, die darin sitzen, die müssen Klarheit haben und wenn keine Klarheit da ist, muss man sich überlegen, wie lange lässt man diesen Zustand, damit wir haben das Beispiel gehabt, damit wie Phoenix aus der Asche jetzt was entsteht. Phoenix aus der Asche und die Frage ist: "Warum ist das so?". Ich kann es manchmal nicht erklären. Ich habe das jetzt zwar alles noch einmal mitgekriegt und manchmal denke ich: "Ach Gott, hat sich das alles schön ergeben". Und warum auch immer, ich weiß es nicht. #00:58:22-6#
319. I: Ja gut, aber das sind doch jetzt, das ist doch eine super abschließende Zusammenfassung. Dann Danke, dass alle da waren und ja, dann drücke ich einmal auf "Stopp". #00:58:32-0#

ANHANG D: Transkription „Team der Praktiker“

1. (... , allgemeines Gemurmel) #00:00:24-1#

2. I: Gut, also die Aufnahmegeräte laufen. Soweit alle startklar? Also, wir haben ja jetzt den Zeitstrahl vor uns liegen und es fing ja Ende 2013 mit dem gesamten Prozess an, dass irgendjemand mal auf Sie zugekommen ist und gesagt hat: "Wir haben die Idee in Weidhausen ein Bildungshaus zu eröffnen". Wer war denn zu dieser Zeit schon alles mit dabei und könnte mal von der eigenen Einschätzung sprechen, wie Sie sich dabei gefühlt haben, als so eine neue Idee an Sie herangetragen wurde und Sie sollen da jetzt mitwirken (...). #00:01:10-3#

3. B5: Das war dann wohl ich. Wenn man das das erste Mal gehört hat, hat man gedacht: "Okay, Bildungshaus, was soll das überhaupt sein oder wie ist das überhaupt angedacht oder was ergibt sich dann daraus, aber wir haben eigentlich von vornherein irgendwo so gedacht: "Mensch, es wäre doch wirklich eine tolle Sache, alles unter einem Dach. Für die Kinder wäre es gut, für die Eltern wäre es ideal. Aber wie kann man das dann verwirklichen?". Und wir haben dann eigentlich schon einmal ein bisschen vorgefühlt, haben dann auch mit der Schule schon mal vorab Aktivitäten geplant, aber jetzt nicht unbedingt jetzt Bildungshaus, weil Bildungshaus ist ja wieder eine ganz andere Philosophie (kichert), das waren jetzt wirklich nur spontane Aktivitäten und wir haben die dann auch ganz anders genannt. **Wir haben dann einen "SchuKig-Konvent" daraus gemacht und haben da in einer Woche oder an drei Tagen verschiedene Sachen zwischen Schülern und Kindergartenkindern gemeinsam gemacht** und haben festgestellt: "Mensch, das ist eigentlich eine ganz tolle Sache". Also allgemein, wenn das sich weiterentwickelt und weitergeplant wird und, dass es was Kontinuierliches ist, das wäre eine ganz tolle Sache. #00:02:34-8#

4. I: Also Sie würden behaupten oder Sie sagen, Sie waren von Anfang an dem gegenüber aufgeschlossen? #00:02:41-5#

5. B5: Ja. #00:02:42-4#

6. I: Okay und können mir dann andere auch zustimmen oder waren Sie da nicht involviert? #00:02:48-3#

7. B1: Also ich war involviert. Wir haben - die B5 und ich - damals sehr eng zusammengearbeitet und zwar haben wir uns am 18.02.14 getroffen bei uns im Lehrerzimmer, da war der Herr K. (Lehrer) dabei, die Frau R. (Lehrerin), die B5 von der KiTa Oase und die Frau B. (ehem. Leitung KiTa Oase) und ich. Und wir haben dann miteinander überlegt, so eine Ideensammlung gemacht: "Was könnten wir alles zusammen machen?". Und dann sind eigentlich die Ideen ziemlich gesprudelt und wir haben dann auch einiges umgesetzt. Der Herr K. hat zum Beispiel Sport mit den Vorschulkinder gemacht, der Herr U. war damals da, der hat eine gemeinsame Musikstunde gemacht mit 3. Klasse und Vorschulkindern und die B5 und ich haben das Kooperationsprojekt gemacht mit der Klasse 4b und der KiTa Oase. Und zwar haben wir ein Leseprojekt gemacht in der Pausenhalle hauptsächlich. Also erst war eine Begegnung mit den Kindern im Kindergarten. Die Grundschulkindern haben sich vorgestellt, die Kindergartenkinder haben sich vorgestellt. Die Grundschulkindern haben erzählt, ob sie auch im Kindergarten waren und welche Erinnerungen sie daran haben und dann sind wir zusammen in die Pausenhalle, dann waren so Leseinseln hatten wir aufgebaut und die Kinder aus der KiTa haben ihre Kinderbücher mitgebracht und die Großen haben daraus vorgelesen. Und dann haben sie gemeinsam Pause gemacht und sind noch gemeinsam durch das Schulhaus marschiert. Immer Hand in Hand ein Großer, ein Kleiner (kichert). Mini und Maxi. Und die Großen haben den Kleinen das Schulhaus gezeigt. Das war eine sehr schöne Atmosphäre und auch von der Sozialerziehung her sehr positiv. #00:04:36-8#

8. I: Okay und das haben Sie jetzt dann schon im Hinblick darauf gemacht, dass dann 2015/2016 im Schuljahr das Bildungshaus eröffnet werden soll? #00:04:46-8#

9. B1: Ja, da war es noch nicht ganz klar, wann es eröffnet wird. Wir haben einfach gedacht: "Jetzt fangen wir einmal an, gemeinsam zu arbeiten". #00:04:54-0#
10. B5: Ja, ist das überhaupt möglich? Das waren dann einfach so Grundgedanken. Kann man das überhaupt irgendwie verbinden, mischen? Es wusste ja niemand, was auf uns zukommt. Wie reagieren die Schulkinder? Wie geht es den Kindergartenkindern? Kann man da überhaupt was machen? Und ja, dann ist das einfach so entstanden, dieser "SchuKig-Konvent". Aber das war natürlich jetzt... Ja, Bildungshaus sage ich immer wieder, das ist ja einfach was anderes. Bildungshaus ist ja trotzdem eine ganz andere Philosophie, meines Erachtens. Bildungshaus ist ja einfach etwas Kontinuierliches und das waren ja jetzt einfach nur so Aktivitäten, die man eigentlich jedes Jahr einfach mal so machen kann. Also für mich sind das einfach zweierlei Paar Schuhe. Aber es war halt einfach einmal so ein Versuch schon einmal, wo wir gesagt haben: "Wie könnte das harmonieren?" und wir waren dann, also im Nachhinein waren eigentlich alle total begeistert, wie toll das war und dann sind natürlich erst einmal so die Sachen gekommen: Wie kann man das dann besser machen, dass es etwas Kontinuierliches wird? Vor allen Dingen es ist ja auch Kindergarten Kleine Welt. Bei uns war es einfach, wir sind im gleichen Haus, man konnte gleich rüber gehen. Der Kindergarten Kleine Welt ist ja hier. Wie kann man das dann irgendwie zusammenführen, dass da auch was machbar ist? Und dann gemerkt: "Ja eigentlich, wir brauchen einfach auch Hilfe von außerhalb eben für die Teamfindungen und um da alle ins Boot zu holen". #00:06:24-6#
11. B2: Ich möchte aber trotzdem noch was dazu sagen, was noch im Vorfeld da an Diskussionen noch stattgefunden hat. Ich glaube, die darf man nicht außer Acht lassen. Ich meine, das war schon der Weg, wo wir schon irgendwie in gewisser Weise uns zusammengefunden haben. Zumindest mit der Oase, aber im Vorfeld war es ja so, dass vor allem die Lehrer anfangs, ich will es jetzt nicht pauschalisieren, aber viele erst einmal dem Ganzen kritisch gegenüber standen aus mehreren Gründen. Vor allem auch deshalb, weil wir damals noch zweihäusig waren. Und wir konnten uns nicht vorstellen, wie das

funktionieren kann. Vor allem, weil die kleineren Schüler, also die Klassen 1/2, ja nicht im Haus waren und gerade die sollten ja zumindest den intensiveren Kontakt mit den Kindergartenkindern pflegen. Das hat sich aber im Laufe der Zeit alles erübrigt, weil die Räumlichkeiten jetzt andere sind. Wir sind jetzt alle gemeinsam in einem Schulhaus, die Kleine Welt wurde einbezogen, was wir am Anfang auch ein bisschen als kritischen Punkt ansahen, weil wir gesagt haben: "Wenn wir so ein Bildungshaus durchziehen wollen, dann müssen ALLE Kindergartenkinder einbezogen werden und nicht nur ein paar, die zufällig im Haus mit sind. Wenn dann sollen alle einbezogen werden. Und das waren so die grundlegenden Diskussionspunkte am Anfang, wo wir gesagt haben: "Das funktioniert nur so, wenn wir zusammen sind, gemeinsam sind und alle gemeinsam den Weg gehen". #00:08:03-2#

12. I: Okay, also würden Sie sagen, GANZ am Anfang standen Sie oder einige auf Seiten der Schule dem noch recht kritisch gegenüber. #00:08:12-0#
13. B2: Genau, ja. #00:08:12-9#
14. I: Also darf ich ganz am Anfang - um damit jetzt einmal zu starten - einen roten Smiley hinlegen? Als Stolperstein. Stolperstein bedeutet ja nicht, dass es richtig schlecht war, aber dass es eine Hürde war. #00:08:23-2#
15. B2: Ja, natürlich. #00:08:25-7#
16. I: Und ab wann war das dann so, dass Sie sich zusammengefunden haben und diese Aktivitäten gemacht haben, die die B1 vorhin erläutert hat? #00:08:34-1#
17. B1: Das war im Frühjahr 2014. Und das Projekt war von 19.03.-21.03. und am 11.04. war dann eine gemeinsame Osterfeier in der Aula und wir haben dann auch noch später eingeladen zur "Zauberflöte", das war im Juli '14. Da haben wir also eine Vorführung gehabt, die Klasse 4a hat die "Zauberflöte" in der Aula vorgeführt und da war eingela-

den: Kindergarten Kleine Welt und KiTa Oase und waren dann auch mit dabei. #00:09:06-9#

18. I: Okay, dann lege ich jetzt ab hier erst einmal einen grünen Smiley hin, weil Sie sich ja dann zusammengefunden haben und gesagt haben: "Okay, wir gehen das jetzt so langsam mal an und planen ein paar Aktivitäten". Möchte zu dieser Anfangsphase noch jemand was ergänzen? #00:09:26-1#

19. B2: Ja, ich sage noch einmal was dazu. Das Wesentliche war einfach dann, dass wir gesagt haben: "Wir probieren jetzt einfach einmal einen Start und versuchen einmal das Mögliche zu machen" und damals war eben noch nicht so viel möglich, weil wir ja noch in Schneckenlohe waren, also zumindest die ersten und zweiten Klassen. Trotzdem haben wir aber versucht, schon gemeinsame Aktivitäten zu organisieren. Das was die B1 gesagt hat, mit dem Herr K. und Sport und so weiter, das war ja auch in der Phase, wo wir noch zweihäusig waren. Trotzdem haben wir versucht, uns auf den Weg zu machen und zumindest mal zu beginnen und gemeinsame Aktivitäten zu starten. #00:10:09-3#

20. I: Okay und (...) wie war dabei in dieser Phase der Kontakt zur Steuerungsgruppe? Hatten Sie mit denen da überhaupt Kontakt? #00:10:26-0#

21. B1: Ich wusste zu dem Zeitpunkt überhaupt nicht, dass es eine Steuerungsgruppe gibt und ich war hinterher auch ein bisschen verärgert, dass man uns das gar nicht gesagt hat. Also die haben wohl versucht uns irgendwo zu leiten, ohne dass wir es wussten und das fand ich nicht sehr fair. Das können Sie als rot mit reinnehmen (lachen). #00:10:46-4#

22. B2: Das war ja so: Der Bürgermeister hatte uns damals zu einer Sitzung bestellt. #00:10:51-3#

23. I: Ja, sprechen Sie ruhig. #00:10:55-1#

24. B2: Zu einer Sitzung bestellt. Und da sind wir über dieses Bildungshaus das erste Mal informiert worden und da wurden dann auch das erste Mal die Personen der Steuerungsgruppe vorgestellt. #00:11:05-9#
25. I: Okay, also lege ich wann ungefähr den roten Smiley hin? #00:11:08-4#
26. B1: 23.07., Infoabend zum Bildungshaus für die Öffentlichkeit war da und da war dabei Schulamt Coburg, Landratsamt Coburg, Gemeinde und Schule Weidhausen und einen Tag vorher hatten wir die Konferenz. #00:11:20-7#
27. I: Und da wurde Ihnen dann gesagt, dass es eine Steuerungsgruppe gibt oder noch nicht? #00:11:24-8#
28. B1: Das weiß ich nicht mehr genau. So angedeutet haben wir das glaube ich dann erfahren, dass es noch welche gibt, die da sich für einsetzen zumindest. Dass die Steuerungsgruppe heißt, das weiß ich gerade nicht. #00:11:35-0#
29. B2: Wann war denn das im Feuerwehrdepot? War das vorher? #00:11:41-7#
30. B1: Nein, das war später. #00:11:42-7#
31. B2: Das war später? #00:11:47-4#
32. I: Ja, Sie wollten was dazu sagen? #00:11:48-5#
33. B7: Ich dachte das war früher in dem Feuerwehrhaus, ich dachte das war eine ganze Zeit, bevor wir wirklich damit angefangen haben. #00:11:55-0#
34. B2: Ja, ich glaube auch, denn da hat der Bürgermeister erst einmal seine Ideen vorgestellt und seine Pläne. #00:12:01-5#

35. B5: Das war im Juli 2013 (2014). #00:12:05-7#
36. B2: Und wollte erst einmal vorfühlen, ob überhaupt Interesse besteht... #00:12:08-6#
37. (... , Durcheinandergemurmel)
38. I: Okay, kurze Unterbrechung, nicht so sehr durcheinander reden, weil das nimmt es alles auf. Einer bitte einen Beitrag dazu. Sie? #00:12:16-5#
39. B8: Also, wir sind ja erst im Juli dazu gekommen. Erfahren oder gehört haben wir von dem Bildungshaus oder zur Kenntnis genommen haben wir es durch die Presse, genau. #00:12:36-4#
40. I: Ach tatsächlich? #00:12:38-0#
41. B8: Ja, über die Presse. Vorher, wann das genau war, weiß ich nicht... Ich bin jetzt etwas überrascht, dass auch die anderen, die ja schon eher in diesem Prozess waren, erst auch da in dieser Zeit erst erfahren, dass es da eine Steuerungsgruppe gibt. Wie eigentlich da diese ganze Organisation, die da dahinter steckt. Ich bin jetzt echt überrascht, dass das auch da... Den ersten wirklichen Kontakt hatten wir an diesem Informationsabend, zu dem wir eingeladen wurden und da war das auch klar, dass dieser Schritt... #00:13:21-8#
42. I: Und das war? Hier!? #00:13:22-6#
43. B8: Im Juli, genau. Und da war das schon klar, dass es da auch eine Steuerungsgruppe gibt oder Leute... Steuerungsgruppe kann ich mich jetzt nicht mehr so genau erinnern, aber zumindest, dass es auch Leute gibt, die jetzt nicht direkt vor Ort sind in den Einrichtungen, sondern von außen auch da mitmischen, sage ich einmal so. #00:13:51-6#

44. I: Und jetzt für mein Verständnis: Wer hat dann am Anfang an Sie die Idee herangetragen, dass ein Bildungshaus überhaupt eröffnet werden soll? #00:14:00-9#
45. B1: Also ich denke, ich habe es vom Bürgermeister erfahren. #00:14:04-0#
46. B2: Wir auch. #00:14:05-8#
47. I: Okay. Gut, dann... Sie auch? Sie sind aus der Oase oder? (Zustimmung) Okay und das waren ja die beiden Einrichtungen, die von Anfang an auch dabei waren, die Schule und die Oase, das habe ich ja richtig verstanden. Also, kann man sagen, wenn ich das jetzt insgesamt alles einmal zusammenfasse: Am Anfang waren Sie dem gegenüber zwar offen, aber schon ein bisschen, kann ich das so sagen überfordert auch, weil Sie sich auch ein bisschen alleine gelassen gefühlt haben damit? Ein wenig oder eher nicht? #00:14:39-5#
48. B2: Naja, überfordert würde ich nicht sagen, **aber wir konnten uns in der Phase einfach kein Bild machen, wie das mal werden soll. Das war vielleicht auch das Entscheidende. Weil das gab es ja noch nie und nirgends und wir konnten uns auch nicht vorstellen, wie wir das zu Stande bringen.** #00:14:58-0#
49. I: Also hätten Sie von Anfang an sich ein bisschen mehr Führung, ein bisschen mehr Informationen, Beispiele vielleicht gewünscht oder...? #00:15:07-5#
50. B2: Ja, die gibt es ja nicht. Oder die gab es ja nicht damals. Wir haben uns dann schon später informiert. Wir waren ja auch zusammen damals in Ulm, das werden Sie dann auch noch ansprechen. Aber zu damaliger Zeit, also zu dem Zeitpunkt, von dem wir jetzt sprechen, da gab es keine Möglichkeiten, sich anderweitig dann zu informieren. Außer im Internet ganz allgemein über Bildungshäuser. #00:15:29-7#
51. I: Aber ist es dennoch so, dass Sie sich gewünscht hätten, dass da jemand von der Steuerungsgruppe von Anfang an Sie dabei unter-

stützt hätte, weil Sie ja gar nicht wussten, dass es die jetzt überhaupt gibt? (...) Weil Sie vorhin meinten, B1, beispielsweise Sie waren verärgert, dass Sie nicht wussten, dass es da jemanden von außen gibt? #00:15:53-0#

52. B1: Ja, das hat aber jetzt nichts damit zu tun, dass ich Unterstützung gewollt hätte, sondern von Anfang an mehr Offenheit und, dass man einfach weiß, das haben wir dann später erfahren, also über MORO, dass praktisch diese Raumordnungsgruppe, dass es überhaupt das gibt, dass der Bürgermeister da mitgearbeitet hat, dass die Bildungslandschaft Coburg beeinflusst werden soll. Und diese Hintergründe, die haben wir eigentlich erst nach und nach erfahren. #00:16:25-5#
53. I: Also hätten Sie sich mehr Transparenz dann einfach gewünscht? #00:16:28-0#
54. B1: Ganz genau. Es wäre schön gewesen. #00:16:31-4#
55. I: Gut und dieser Smiley steht jetzt dafür, dass da dieser Infoabend war, richtig? Habe ich das richtig verstanden? Im Juli 2014. #00:16:38-7#
56. B1: Das Smiley steht eigentlich für mich jetzt für die Zusammenarbeit auf unserer Ebene. Ich finde, die hat immer sehr schön funktioniert und sehr gut geklappt. Und von daher, also praktisch von außen das, das hätte ich gar nicht gebraucht. Also, weil ich denke, wir sind alle sehr kompetent, verstehen uns untereinander und hätten auch ALLEINE ein Konzept entwickeln können. Also, das was dann gekommen ist mit dem Herrn S. (Coach), das hat uns eher gebremst und aufgehalten, so habe ich es empfunden, als dass es uns weitergebracht hätte. #00:17:13-5#
57. B8: Also, natürlich sind alles kompetente Leute, wir sind alle vor Ort, wir wissen, um was es geht. Wir müssen ja dann auch damit arbeiten, natürlich können wir ein Konzept erarbeiten. Trotz allem war ich ganz froh über die Hilfe von außen, einfach so zur Steuerung, als Moderatoren. Es war ja auch so, dass in der Konzeptentwicklung ja nicht

uns aufdiktiert worden ist: "So und so und so, das müsst ihr machen oder das ist Quatsch, das macht ihr nicht". Sondern es war dann wirklich, um das zusammenzufassen, zu moderieren und auch nach vorne zu bringen. Manchmal hängt man, wenn man so ohne so Steuerung ist, manchmal hängt man dann irgendwo an einem Punkt und kommt dann nicht mehr weiter und solche Moderatoren helfen einen dann auch dadurch, die begleiten einen dadurch. Also, ich denke inhaltlich brauchen wir WIRKLICH keinen, nur um halt auch da vorwärts zu kommen und das zum Ende zu bringen und zu Papier zu bringen, das zu ordnen. Also so empfinde ich das. #00:18:30-0#

58. I: Dann noch eine kurze Nachfrage: Haben Sie dann inhaltliche Hilfe bekommen, obwohl Sie es nicht wollten oder war das dann so nicht? #00:18:39-9#
59. B8: Nein, also inhaltlich haben wir das bestimmt. #00:18:44-1#
60. I: Das haben Sie dann alleine gemacht. Sie haben dann die Struktur von außen bekommen und eine Unterstützung, um das... #00:18:47-6#
61. B8: Genau. Genau, um das überhaupt alles zu bewerkstelligen und vorwärts zu kommen. #00:18:53-1#
62. I: Und wer konkret hat dazu beigetragen, dass Sie sich da jetzt unterstützt gefühlt haben in der Struktur? War das dann diese Prozessbegleitung oder eher die Steuerungsgruppe? #00:19:05-9#
63. B8: Also es war ja so, dass der Herr S. (Coach) dann leider ausgefallen ist aus privaten Gründen und dann die Steuerungsgruppe da eingesprungen ist. Und ich hatte schon das Gefühl, dass es mit der Steuerungsgruppe flotter ging. #00:19:20-5#
64. I: Okay und wo darf ich da diesen Smiley (grün) hinlegen? #00:19:23-7#
65. B8: Wann war denn das (kichert)? #00:19:27-8#

66. (...) Ungefähr. #00:19:33-3#
67. B2: Das war im Februar, März, April, in der Phase in etwa. Aber da muss ich gleich dann noch einen dazu legen, so einen (rot). #00:19:38-9#
68. I: Ja, können Sie gerne tun. #00:19:41-1#
69. B2: Ich bin nämlich gleicher oder ähnlicher Meinung wie B1. Ich glaube, die Personen, die an diesem Prozess beteiligt waren, haben diese Entwicklungsphasen unterschiedlich empfunden und Einige von uns, dazu gehöre ich auch. B1 hat es ja eben auch schon angesprochen. Wir haben uns motiviert auf den Weg gemacht und haben schon viele Ideen entwickelt, hatten schon viele Ideen entwickelt und waren dann irgendwann in einer Phase, wo wir uns WIRKLICH ausgebremst fühlten, aber WEHEMENT ausgebremst fühlten. Und das war dann die Phase, wo wir gesagt haben: "Bringt das überhaupt was?" #00:20:22-7#
70. I: Welche Phase war das konkret? #00:20:25-1#
71. B2: Das war auch dann die Phase, wo der Herr S. ausfiel. #00:20:29-0#
72. I: Also auch hier (April '15)? #00:20:30-6#
73. B2: Jaja, das war genau in dem Zeitpunkt da und da wurde Vieles kontrovers diskutiert und da waren viele dann auch nicht gleicher Meinung, sage ich mal durch die Blume formuliert. #00:20:44-2#
74. I: Gut, dann lege ich den dazu. #00:20:45-4#
75. B2: Ja und da war dann auch die Phase, wo wir gesagt haben: "Schaffen wir das gemeinsam den Weg weiterzugehen?". #00:20:52-2#

76. B3: Also ich denke, es ist aber gerade in so einem Prozess, wo verschiedene eigenständige Einrichtungen sich auf einen gemeinsamen Weg machen unheimlich wichtig, dass es genau diese kontroverse Phase gibt. #00:21:09-8#
77. I: Mhm (zustimmend). Das wäre jetzt eine meiner Fragen gewesen. #00:21:12-0#
78. B3: Weil ansonsten kann nichts Gemeinsames entstehen, weil einfach die Voraussetzungen ganz unterschiedlich waren. Die Schule und die Oase sind zu einem viel früheren Zeitpunkt in das Projekt eingestiegen, die N. und wir waren länger außen vor und damit das sich wirklich finden konnte, glaube ich, war dieser Prozess, dass man sagt: "Wir sind aber noch nicht so weit, das ist nicht unser Weg, das ist euer Weg". Also, dass sich da einfach eine Gemeinsamkeit findet kostet ZEIT, aber macht glaube ich eine Zusammenarbeit erst möglich. #00:21:48-0#
79. B6: Also ich bin auch der Meinung, wir waren ja dann ein sehr großer Kreis und da waren sehr viele Meinungen und die erst einmal dann zu kanalisieren denke ich war auch wichtig. Und wie dann die Steuerungsgruppe also das übernommen hat, dann war es ja wieder ein kleinerer Kreis, wo nachher die bestimmten Erwartungen mehr gebündelt waren. Wo sich jede Einrichtung überlegt hat: "Was wollen wir? Was möchten wir?" und dann konnte das praktisch in der Steuerungsgruppe geklärt werden oder mit einbezogen werden. #00:22:23-0#
80. B5: Dem kann ich nur beipflichten. Das war wirklich so (lachen). #00:22:28-5#
81. I: Also war das für Sie ein großer Stolperstein erst einmal, aber danach ging es weiter, ging es voran. #00:22:35-7#
82. B1: Also vielleicht noch zur Ergänzung von B6. Wir waren wirklich zuerst fast 30 Personen, es sollten praktisch von allen Einrichtungen alle da sein und dann waren wir immer in kleinen Grüppchen, dann

kamen wir wieder im Plenum zusammen und es hat dann eben einfach nicht mehr weitergeführt und es war dann gut, dass ein Schnitt war und dann haben wir gesagt: "Es kommen nur noch die Leitungen zusammen mit jemandem aus dem Steuerungsteam, der moderiert" und dann ging es voran, dann haben wir die Sachen praktisch praktikabel gemacht. #00:23:09-7#

83. I: Und das war unmittelbar hier danach? #00:23:11-2#
84. (zustimmendes Gemurmel) #00:23:11-4#
85. B1: Danach, das war ein Schnitt. #00:23:13-8#
86. B6: Und ich denke, diese Phase war aber auch wichtig, um sich gegenseitig kennenzulernen. Weil wir hatten ja eigentlich wenig Kontakt zueinander. #00:23:25-6#
87. (zustimmendes Gemurmel) #00:23:25-5#
88. I: Okay, also hat das dann Ihnen neuen Aufschwung gegeben, neue Energie? (zustimmendes Nicken) Wollen Sie noch etwas ergänzen (B8)? #00:23:32-6#
89. B8: Ich habe es jetzt vergessen (allgemeines Lachen). #00:23:37-0#
90. B1: Ich sage noch einmal ergänzend: Also ich empfand das auch so. Also es war schön in den Grüppchen immer zu arbeiten und da sich gegenseitig kennenzulernen, aber auf dem Weg zum Bildungshaus sind wir nicht sehr weit voran gekommen, weil das war das vielleicht das was als Teamfindung vielleicht doch wichtig war, dass wir sagen: "Wir haben uns kennengelernt und miteinander ausgetauscht", aber der Weg zum Konzept ging nicht voran. #00:24:06-2#
91. B8: Mhm (zustimmend). Genau, das ist es. Wäre das ein halbes Jahr oder ein Jahr vorher gewesen wäre es gut gewesen. #00:24:17-5#
92. I: Was genau? Dieser Umbruch? #00:24:19-1#

93. B8: Dieser Umbruch und mit diesen vielen und wir machen uns jetzt auf den Weg. **Aber es war ja klar: Wir haben nicht mal mehr ein Jahr Zeit. Also wir haben eigentlich nur ein halbes Jahr Zeit, um ein KONZEPT aufzustellen.** Ein Konzept mit Leuten, die sich nicht kennen. Das war eigentlich im Nachhinein, dass man sagt: "Dass wir das überhaupt hinbekommen haben". Also das ist, da dürfen wir uns mal auf die Schultern klopfen, sage ich jetzt einmal so. Wir haben einfach zu wenig Zeit gehabt. Also das ist, denke ich, ein großer Punkt, den man anbringen kann, die Zeit war für das Gemeinsame zu wenig. Wenn alles schon da vorne mit... #00:25:04-0#
94. B3: ...die Phase hätte eigentlich da vorne passieren müssen, am Anfang. #00:25:04-7#
95. B8: Genau. **Wenn alle da schon ein Jahr EHER da dran gewesen wären und man sich dann gemeinsam auf den Weg gemacht hätte, da hätte das auch funktioniert, erst mit Teamfindung und so weiter und so fort.** #00:25:17-8#
96. B3: Es war einfach viel zu spät. #00:25:21-3#
97. (zustimmendes Gemurmel) #00:25:23-5#
98. B5: ... mit den zwei Schulhäusern mit allem drum und dran. Das war einfach viel zu viel. Es hat alles noch geschwommen, es war ja alles noch nicht richtig greifbar. Also es hätte eher eigentlich noch gar nichts gebracht. #00:25:36-7#
99. B6: Schon, aber zu diesem Besuch im Bildungshaus, also das wir besucht haben, der war ja gut. #00:25:44-8#
100. I: Der war wann? #00:25:45-6#
101. B5: Der war sehr gut. #00:25:43-3#
102. B2: Der war im November (2014). #00:25:49-5#

103. I: Gut, können Sie da noch genauer was dazu sagen, was da dran so gut war, was Sie daraus mitnehmen konnten aus dem Besuch? #00:25:57-6#
104. B6: Man konnte halt einmal schauen, was ein Bildungshaus ist, wie es konzipiert ist und wie die Schüler vor allen Dingen auch reagieren. Also Freiarbeit konnte ich mir nie vorstellen, dass die so konzentriert ablaufen kann mit verschiedenen Aufgabenstellungen und so weiter. Also ich denke, man konnte da sehr viel Impulse mitnehmen und die dann später mit in das Konzept einbringen. #00:26:25-5#
105. I: Möchte da jemand noch was dazu ergänzen? #00:26:28-2#
106. B2: Ja, wir Lehrer waren ja auch dabei. Von jeder Gruppe waren ja welche da in Ulm und für uns war es auch faszinierend so eine andere Art des Unterrichtens mal kennenzulernen, die so ganz konsequent durchgezogen wird. Es ist ja eine Ganztagschule gewesen und dieses Arbeiten von früh bis abends mal zu erleben war für uns auch Neuland und wir haben da auch sehr viel davon profitiert, ABER das muss ich dazu sagen, direkt übernehmen konnte man sehr wenig. Anregungen viele, aber direkt übernehmen kann man kaum was, weil jede Schule andere Strukturen hat. Aber es waren wirklich ganz tolle Anregungen für uns dabei. #00:27:20-2#
107. I: Und hätten Sie gerne was übernommen oder war das für Sie von Anfang an klar, dass das nicht möglich ist, das so bei Ihnen umzusetzen? #00:27:30-8#
108. B2: Naja, im Nachhinein, wenn man es dann gesehen hat, kann man sagen: "Es ist toll, wie da unterrichtet wird und wie die Schüler da lernen, aber wir sind eine ganz andere Schule und wir können das wirklich nicht direkt übernehmen", aber das muss man erst einmal gesehen haben, um daraus Schlüsse zu ziehen. #00:27:49-6#
109. B5: Das war auch dann von Anfang an auch ganz klar, deshalb ist auch bei einem Treffen dann gesagt worden von der Steuerungs-

gruppe aus, man soll sich nicht darauf versteifen, es gibt keine Bücher, wo man das herauslesen kann. Ein Bildungshaus muss wachsen, es ergibt sich, es lebt vom Prozess und deshalb ist das am Anfang nicht gleich gesagt worden: "Schaut auch das an und macht das", sondern auch im Nachhinein war dann automatisch, wie wir von Ulm gekommen sind immer ziemlich (unv.): "Ach die machen das so, das wäre doch toll und das ist toll", aber man ist dann auch so ein bisschen wieder gebremst worden und es ist gesagt worden: "Das ist ULM, das ist denen ihr Konzept, ihr braucht euer eigenes Konzept" und ich denke, das ist wichtig. Weil es ist schon wirklich so, wenn man viel sieht, dann ist man schon auch versucht, ziemlich viel mitzunehmen, aber man kann das nicht umsetzen und das war auch nie so gedacht. Das hat dann auch die Steuerungsgruppe eigentlich dann... Ich weiß nicht, ob die ganz so begeistert waren, dass man dann gleich das gemacht hat, nach Ulm zu fahren. Also einerseits haben sie gesagt, man soll sich das anschauen. Aber es war nicht irgendwo, dass man das so komplett übernehmen soll. Weil da hatten sie nämlich auch ein bisschen bedenken, wenn man da hinfährt, dass man das dann wirklich versucht, so zu übernehmen. Die Gefahr besteht einfach und das war von Anfang an klar, dass man das nicht machen soll und machen kann. Das geht einfach nicht. Wie B2 schon gesagt hat, das ist einfach etwas anderes. #00:29:19-5#

110. B6: Ist es auch und die haben das ja auch gesagt, es war ein gewachsener Prozess. #00:29:24-7#
111. (Zustimmung der anderen) #00:29:24-5#
112. B6: Das Bildungshaus war ja schon über 10 Jahre, glaube ich. #00:29:27-6#
113. B2: Genau und nebenbei bemerkt, ich hatte noch private Kontakte mit einem Rektor einer anderen Schule, das auch ein Bildungshaus ist in Baden-Württemberg. In Baden-Württemberg gibt es ja viele. Das wurde ja unterstützt durch das Kultusministerium in Baden-Württemberg. Und als er mir sein Konzept erzählt hat, dann habe ich auch wieder genau das sagen können danach, was ich jetzt schon

- gesagt habe: "Das war WIEDER ein ganz anderes Bildungshaus, obwohl auch in Baden-Württemberg" (vgl. Ulm). Und daraus kann man eben auch wieder folgern: JEDES Bildungshaus ist anders, jedes Bildungshaus muss sein eigenes Konzept entwickeln. #00:30:06-8#
114. B8: Noch einmal zu dem Besuch beim Bildungshaus. Ich glaube, der Besuch ist sogar von der Steuerungsgruppe angeregt worden, die haben uns die Verbindung ja auch sogar dazu gemacht. #00:30:26-6#
115. B5: Aber nicht gleich. #00:30:28-4#
116. B8: Achso, ja, okay. Also es ist immer so, wenn ich so Hospitationen mache, dann ist es immer so, ich kann gucken, kann Anregungen holen und weiß eigentlich auch von Vornherein: "Okay, ich muss aber mein EIGENES finden. Ich kann mir da und da was mitnehmen, muss aber mein eigenes Konzept finden". Und ich denke, was man ganz einfach mitnehmen kann oder was ich finde, dass die Einrichtungen doch auch auf gleicher Höhe sich bewegt haben. Gemeinsam auch daran gearbeitet haben an diesem Prozess Bildungshaus, weil das ist ja nie fertig, das ist wie mit allem, was mit Menschen zu tun hat. Das wird nie fertig, es ist immer ein Prozess und das auch DIE IHRE Stolpersteine hatten und dass die auch gekämpft haben und nicht alles gleich von vorne her glatt gelaufen ist, dass die auch einen LANGEN Weg gegangen sind, um zu sagen: "Jawoll und jetzt sind wir da, da fühlen wir uns jetzt alle wohl". Und wenn drei Lehrerinnen, Erzieherinnen wieder wechseln, wird es wieder woanders hingehen. Ist einfach so und das denke ich, dass man einfach sagt: "Okay, das dauert auch seine Zeit. Wir werden im ersten Jahr noch nicht sagen: 'Oh ja, das ist es jetzt'". Wir werden immer noch justieren und uns bewegen und bis wir dann irgendwann mal sagen: "Ach, jetzt finden wir es gut". #00:32:22-8#
117. B1: Ja, ich denke, es wird sich alles immer weiterentwickeln, so wie sich jeder Kindergarten immer wieder weiterentwickelt, immer wieder kommen neue Ideen rein und immer wieder hat man wieder was

Neues und ein verändertes Konzept. So ändert sich ja auch die Schule, es gibt neue Lehrpläne, es gibt neue Unterrichtsideen, es gibt neue Unterrichtsmittel und alles fließt ein und es wird ein ständiger Entwicklungsprozess sein, der beim Bildungshaus genau so sein wird. #00:32:50-4#

118. I: Okay. Gut, möchte jemand bis zu diesem Umbruch hier (April '15) in der Zeitschiene noch ein Ereignis ergänzen oder war das jetzt für Sie so das Wesentliche zusammengefasst, was für Sie positiv und negativ war? #00:33:08-3#
119. B8: Es ist so, wie gesagt, erst so den richtig ERSTEN Kontakt hatten wir wirklich bei dieser Informationsveranstaltung. #00:33:23-9#
120. I: Die war hier (Juli '14). #00:33:26-5#
121. B8: Ja, im Juli 2014 und es hieß dann ja auch, wir sollen doch als die Kleine Welt da doch auch mitmachen. Und ja, okay, ich bin da ja eh ein bisschen so_"Ja, JA, kann ich mir gut vorstellen". Für uns aber jetzt nicht unbedingt ganz einfach war. Natürlich ist dadurch, dass wir schon mal räumlich getrennt sind von allen anderen. Dann waren wir auch noch unter einer anderen Trägerschaft, das kommt ja dann auch noch mit dazu, dass es da ja auch viele Fragen auch von unserem Träger her auch gab. Viele Fragen und auch Unsicherheiten. Also, wo wir da auch noch mal, ich würde schon einmal sagen, einen kleinen Stolperstein auch noch hatten. Also jetzt kein Stolperstein (unv.): "Okay, wir sind jetzt auf die Nase gefallen", aber doch musste da auch, ich will jetzt nicht sagen... Überzeugungsarbeit hört sich nicht gut an. #00:34:42-0#
122. B1: ...einiges geklärt werden. #00:34:43-6#
123. B8: Ja, es gab wirklich Klärungsbedarf. #00:34:44-8#
124. I: Für Sie als kleine Welt speziell jetzt? #00:34:46-8#
125. B8: Ja, gab es Klärungsbedarf. #00:34:49-0#

126. I: Und das war auch hier (Juli '14)? #00:34:49-6#
127. B8: Ja. #00:34:50-0#
128. I: Mhm (zustimmend). Dann lege ich das jetzt trotzdem mal dazu (roter Smiley). Okay und als Sie dann aber wussten, dass das jetzt klar ist, dass sie daran teilnehmen und das mit dem Träger auch geklärt war, war das dann positiv für Sie? #00:35:02-5#
129. B8: Ja, auf jeden Fall. #00:35:07-7#
130. B1: Ja, **ich fand noch schön, würde ich also als grünen Smiley noch gerne rein tun. Immer im Dezember haben wir eine Art gemeinsame Adventsfeier gemacht in der Aula** mit der KiTa Oase (2013) und haben auch bei dem letzten Mal, haben wir ja den Sing- und Spielabend gehabt im Dezember 2014, war auch die Kleine Welt dabei. Also auch im Dezember 2014. 2013 haben wir angefangen und dann 2014 dann nochmal, also praktisch Adventsfeier und der Sing- und Spielabend. Bei der Generalprobe waren dann alle dabei, alle Einrichtungen. #00:35:41-4#
131. I: Okay gut, sonst noch jemand? Sie B7 haben jetzt noch gar nicht so viel gesagt, möchten Sie noch was ergänzen? #00:35:49-8#
132. B7: Ja, also ich sehe das genau so, wie die anderen. Auch mit dem ganzen Prozess und mit dem Herrn S. (Coach), dass das ein bisschen gehakt hat mit ihm. Also es ging nicht sehr schnell voran. Also ich glaube, wir hatten sechs Mal, sechs Treffen. #00:36:06-3#
133. I: Von wann bis wann war das ungefähr, können Sie das UNGEFÄHR einordnen? #00:36:10-3#
134. B7: Also der Letzte war im Februar/März (2015), das weiß ich und davor jeden Monat ein Mal. Ich glaube im so Oktober herum 2014 hatten wir glaube ich angefangen und da dann im Februar war dann der Letzte und ich glaube, **da war es dann nötig, dass die Führungs-**

- gruppe mit dazu gesteuert hat. Ich denke, wie die anderen auch schon gesagt hatten, sonst wären wir da nicht weitergekommen. Weil wir haben uns eigentlich im Kreis gedreht, also so habe ich das gesehen. #00:36:38-8#
135. I: Okay und können Sie das konkret benennen, an was es lag oder hat einfach die Zusammenarbeit nicht funktioniert? #00:36:44-9#
136. B7: Die Zusammenarbeit die war, also auch mit ihm, von ihm war nicht die Rede, also das hat eigentlich gepasst. Ich denke, wie die B2 vorhin auch schon gesagt hat, wir waren untereinander einfach... die einen waren weiter, haben schon geplant, was sie alles machen könnten und die anderen standen noch so am Anfang. Das war das größte Problem, denke ich, was wir da eigentlich hatten. Weil als dann die Steuerungsgruppe mit dazugekommen ist, da fand ich, dann lief es gut und da war auch dann, ich glaube nach zwei Monaten war das dann auch auf Papier gebracht. #00:37:18-1#
137. I: Okay und da sind wir jetzt hier (Juni '15)? #00:37:20-2#
138. B7: Wann kam es denn raus? Ich glaube ich Mai, Juni? #00:37:24-0#
139. B8: Ende Juni, ja. #00:37:26-0#
140. I: Das Konzept? #00:37:26-6#
141. B7: Genau. Also da war es dann fertig. #00:37:29-5#
142. B8: Geschafft (kichert). #00:37:29-5#
143. B7: (kichert) Ja, ich glaube da ist jedem dann auch ein Stein vom Herzen gefallen, dass es wirklich steht. Das war auf jeden Fall ein langer Weg dahin. #00:37:38-5#
144. I: Gut und... ja? #00:37:39-5#

145. B1: Viele Sitzungen, viel Arbeit, viele Gedanken. Also es war ja praktisch alles NEBEN unserer normalen Tätigkeit und da mussten wir schon sehr viel Energie aufbringen, damit wir das überhaupt geschafft haben. #00:37:52-8#
146. (Zustimmung der anderen) #00:37:56-1#
147. B4: Genau, so wie das die B1 jetzt gerade gesagt hat, kam das bei mir an. Also ich bin im Juli 2015 dazu gestoßen als neues Mitglied zu der Leitungsgruppe und habe von dem Prozess der Konzeptentwicklung gar nichts mitbekommen. Aber es kam dann sehr deutlich bei mir an, dass ALLE sehr froh waren, dass dieses Konzept entstanden ist und das mit viel harter Arbeit, Fleiß, viel Energie, neben der normalen Arbeit, der normalen Tätigkeit, die jeder ausübt, entstanden ist. #00:38:31-3#
148. I: Okay und welchen Beitrag, wenn ich jetzt so fragen darf, haben Sie dann geleistet bis das Bildungshaus eröffnet wurde? #00:38:39-2#
149. B4: Ich war bei zwei Leitungsteams dabei, in denen vor allem die Eröffnungsveranstaltung geplant wurde und in meinem allerersten Leitungsteam wurden konkret Maßnahmen, die im Konzept aufgelistet waren, besprochen, wie soll es umgesetzt werden, also das noch einmal konkretisiert. #00:39:00-1#
150. I: Gut und was hat jetzt konkret dazu beigetragen, dass Sie das Konzept fertigstellen konnten in der recht kurzen Zeit? Also was hat Ihnen dabei jetzt geholfen, wie sind Sie das angegangen? Wie haben Sie das untereinander aufgeteilt? Dazu noch einmal ein paar Informationen? (...) #00:39:26-1#
151. B1: Wir wollten zum Ziel kommen, das war das eine. Wir mussten auch fertig werden, wir waren unter Zeitdruck und wir haben dann einfach uns durchgekämpft. Und die Moderation von Frau S. (Steuerungsgruppe) war dann finde ich ganz in Ordnung. Dass sie auch gesagt hat, sie schreibt das immer auf und praktisch fasst das zusammen

men und hat uns dann das wieder zur Verfügung gestellt und auf der Grundlage haben wir dann einfach weitergearbeitet. #00:39:53-7#

152. B8: Also, das sehe ich auch so, also dass die Frau S. und die Frau K. (Steuerungsgruppe) da auch UNHEIMLICH unterstützt haben. Eben auch dieses Zusammenschreiben, wir mussten nichts mehr schreiben, wir haben nur noch gesagt WAS sie schreiben sollen und die haben das dann auch zusammengefasst, haben auch dann die Schlussversion des Konzepts... also es musste keiner von uns sich hinsetzen, weil das wären auch noch einmal Stunden gewesen und da war ich SEHR froh darüber. Die haben uns das, wie B1 auch sagt, immer wieder zur Verfügung gestellt. "Passt es jetzt so? Hat jemand da noch was anzumerken? Ist es nicht richtig, wie das jetzt übergebracht ist?". Also da haben wir einen ganz, ganz großen Anteil gehabt. Also ohne die hätten wir es nicht geschafft. Also so sehe ich das und ich muss ehrlich gestehen, dass ich zwischendrin einmal gedacht habe: "Was haben wir uns da bloß angetan?". Also es gab schon die Momente, wo wir dann auch so... und für mich in dieser Phase war es schon auch ein bisschen schwierig, das auch immer wieder in das Team auch mit reinzubringen. Also es ist ja auch, wie gesagt, neben der anderen Arbeit und es ist ja sowieso und dann zum Ende vom Kindergartenjahr, da hechelt ja sowieso jeder so auf die Ferien hin und dann da auch immer noch einmal zu sagen: "Guckt mal her. Was stellen wir uns denn vor? Was ist uns denn hier wichtig?", dass die auch mit drin stecken, dass nicht nur ICH als Leitung da drin stecke, sondern dass unser Team da drin steckt. Das war auch noch einmal schwierig. #00:41:44-8#
153. I: Ja klar, verstehe ich. #00:41:44-7#
154. B8: Also finde ich, jetzt nicht übermäßig schwierig, aber es kostet einfach auch Anstrengungen. #00:41:50-5#
155. I: Also waren Sie dann insgesamt froh, dass Ihnen da die Frau S. da die Last abgenommen hat und quasi den Input aufgenommen hat und dann strukturiert hat und geschrieben hat? #00:41:59-8#

156. B8: Genau. #00:42:00-3#
157. I: Okay, ja, gut. Und ist es dann tatsächlich... Der Smiley steht ja für die Fertigstellung des Konzepts oder? Habe ich richtig verstanden. Das war ja im Juni 2015. #00:42:12-5#
158. B1: Machen Sie mal zwei hin. #00:42:13-0#
159. I: Zwei? #00:42:13-5#
160. B1: Ja (allgemeines Lachen). #00:42:14-3#
161. I: Okay. #00:42:16-6#
162. B8: Ja, das ist zwei wert (allgemeines Lachen). #00:42:18-4#
163. I: Ich kann auch gerne drei hin tun (allgemeines Lachen). #00:42:20-8#
164. B2: Oder drei, für jede Einrichtung. #00:42:22-7#
165. I: Ja, genau. #00:42:25-4#
166. B8: Dann brauchen wir noch einen. #00:42:25-3#
167. B1: Ja, vier für jede Einrichtung. #00:42:27-3#
168. B2: Vier, VIER brauchen wir doch. Jetzt. #00:42:28-9#
169. I: Gut. #00:42:32-3#
170. B2: Ich möchte noch was zu dem Konzept dann zum Schluss sagen. Wir waren ja dann - jetzt muss ich sagen GOTT SEI DANK - außen vor und zwar deshalb, wie heißt der Spruch so schön: "[Viele Köche verderben den Brei](#)". Es war dann tatsächlich so und wir waren also dann alle fasziniert, als das Konzept dann präsentiert wurde, wie das dann zustande kam. #00:43:01-9#

171. B6: In der kurzen Zeit. #00:43:01-9#
172. B2: In der kurzen Zeit, ganz genau. Und wenn man jetzt den Prozess mal sieht, der Start am Anfang UNHEIMLICH holprig. Keiner konnte sich eigentlich konkret vorstellen, was da auf uns zukommt, wie das mal werden wird. Warum wir? Warum ausgerechnet Weidhausen? Wir sind dreihäusig kann man ja noch sagen, da war ja Schneckenlohe noch, die Weidhäuser Schule, die Kleine Welt. Warum soll das bei uns ausgerechnet funktionieren? Und umso faszinierender war das dann am Ende, dass tatsächlich dann so ein Konzept entstanden ist. #00:43:34-7#
173. I: Und weil sie jetzt gemeint haben: "Viele Köche verderben den Brei". Wann war das dann so, dass dieses Großteam verkleinert wurde auf die Leitungskräfte? #00:43:45-6#
174. B2: Das war in der Phase da. #00:43:47-8#
175. I: Das war in der? Okay, also März 2015. #00:43:51-8#
176. B8: Also das sehe ich wirklich als Umbruch. Ein Knackpunkt. #00:43:59-6#
177. I: Das war ja auch die Zeit, wo dann die Steuerungsgruppe dazu kam. #00:44:01-9#
178. B2/B8: Genau. #00:44:03-2#
179. B2: Es war halt tatsächlich vorher so, wir mussten uns erst kennenlernen, wir mussten auch einmal die Einstellungen der anderen kennenlernen, die Ziele, die sie hatten, diese Vorstellungen überhaupt, die die anderen hatten und deswegen war die Phase schon gut. Aber wenn das so weiter gegangen WÄRE, dann hätten wir das nie, NIE zumindest nicht in dieser Zeit schaffen können. #00:44:28-7#

180. B3: Es können ja nicht 30 Leute oder so ein Konzept entwickeln. Das geht ja gar nicht. Aber es muss halt vorher, also ich sehe das schon immer noch sehr wichtig, dass vorher dieses Kennenlernen und damit man sich einfach auch gegenseitig ins Boot holt. Also für mich war das vorher, wie ich das erste Mal hinten war: "Naja, was machen die da?" und nach ein paar Abenden war es dann schon "Wir", "Was machen wir?". Und diesen Schritt, der war schon wichtig, weil wir einfach mehr außen vor waren. #00:45:04-0#
181. B2: Und noch was zu dem entstandenen Konzept. Wie die Damen hier schon alle gesagt haben, es ist ein Konzept, das sich entwickeln muss und man darf jetzt nicht die Ziele gleich so hochstecken. Wir fangen peu à peu an und entwickeln uns weiter und ich glaube nur so funktioniert es. #00:45:21-0#
182. I: Und wäre es für Sie hilfreicher gewesen, jetzt im Rückblick, dass man gleich ein kleineres Team gebildet hätte oder war das genau richtig so? War das genau die richtige Zeit, um das zu verkleinern? #00:45:33-4#
183. B2: Es war auf jeden Fall wichtig, dass wir zusammen saßen, alle miteinander, schon alleine, um uns kennenzulernen und auch einmal zu erfahren: "Wie denken denn die anderen?" #00:45:45-2#
184. B3: Aber ich denke, es wäre hilfreich gewesen, hätte Stress reduziert, hätte einfach weil mehr Gelassenheit da gewesen wäre, wenn man das '14 irgendwie angefangen hätten, wäre das einfach alles gelassener abgelaufen. Es hätte sich da nicht so Druck aufgebaut, wie es hier ja dann immer war und man gesagt hat: "Wir kommen ja nie zu Potte". #00:46:12-7#
185. B2: Es war halt am Anfang wirklich so, dass wir im Grunde genommen noch gar nicht gewusst haben: Wer macht denn mit? In welcher Weise gehen wir voran? Und das musste ja auch erst einmal geklärt werden. #00:46:23-7#
186. I: Ja, klar. #00:46:24-3#

187. B5: Genau so war es (allgemeines Lachen). Es hat wirklich erst einmal gedauert, es war einfach zu viel in der Schweben gestanden. Das Bildungshaus am Anfang hat es geheißen: "Okay, Bildungshaus, aber es ist schon Voraussetzung, dass eigentlich so ziemlich alles unter einem Dach ist". Also ist man erst einmal unter einem Dach. Moment, da sind zwei Schulhäuser, gut wir sind unter einem Dach, aber irgendwas passt da noch nicht. Das war in der Schweben gestanden. Dann, okay, ist ja noch ein Kindergarten da, ist ja ein separates Haus, jetzt hat es wieder geheißen: "Unter einem Dach". Moment, wie klappt das überhaupt? Kann man das überhaupt machen? Es waren einfach am Anfang GANZ VIELE SACHEN, die erst vorab so einmal zu klären waren, das ging gar nicht anders. Also man musste wirklich peu à peu, Millimeter für Millimeter sich vorarbeiten und sich da erst einmal Gedanken machen und Grundüberlegungen anstellen. Und dass das dann erst einmal in der großen Gruppe war, empfinde ich als sehr SEHR gut, muss ich ehrlich sagen, weil ich stelle mir das ganz schwierig vor, wenn man, wie gesagt worden ist, wenn man dann in ein Team rein geht und sagt: "Wir haben das und das gemacht und das wollen wir jetzt". Und dann sagen die: "Seid ihr bekloppt oder was? Fällt euch nichts anderes ein? Habt ihr nichts anderes zu tun? Was will sie denn jetzt wieder?". Also ich denke, das ist von Anfang an schon unheimlich gut gewesen und dass es danach dann wieder in die kleinen Steuerungsgruppen gegangen ist, damit konnte jeder leben und das war genau der richtige Zeitpunkt (...). #00:47:57-6#
188. I: Möchte noch jemand was ergänzen? (... , Kopfschütteln) Nein. Okay, dann noch irgendwas anderes allgemein, noch irgendwie eine Anmerkung, Stolperstein, Erfolgsfaktor? Vielleicht auch ab da, wo das Konzept dann stand bis zur tatsächlichen Eröffnungsveranstaltung? Irgendwas noch wichtig? (...) Oder wurde Ihrer Meinung nach alles gesagt, was jetzt den Prozess ausmacht? #00:48:35-6#
189. (... , Zustimmung) #00:48:40-0#

190. I: Also ich denke auch, dass viel gesagt wurde, wichtige Sachen gesagt wurden und ich bedanke mich auch, dass Sie da so wirklich angeregt mitgemacht haben und jeder seinen Beitrag dazu geleistet hat. Ich denke, wir konnten den Prozess recht gut rekonstruieren und noch einmal schauen, was waren da jetzt Hürden, was hat von Anfang an gut geklappt. Und das Wichtigste ist ja, dass das Konzept fertiggestellt wurde mit den vier Smileys und da können Sie echt auch stolz auf sich sein, dass Sie das alles so geschafft haben. Und ich war ja auch bei der Auftaktveranstaltung dabei und ich habe richtig gesehen, dass Sie sich da alle richtig freuen, dass es jetzt los geht und, dass Sie das jetzt geschafft haben und es war schön zu sehen. Ist das für Sie jetzt okay so, wenn wir an der Stelle Schluss machen oder möchte jemand noch etwas sagen? (Kopfschütteln) Gut, alles klar, dann drücke ich auf "Stopp". #00:49:34-4#

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst, sie nicht für anderweite Prüfungszwecke vorgelegt, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benützt sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche kenntlich gemacht habe.

Ort, Datum

Unterschrift