

**Transfermodell zur Konzeptentwicklung der Kooperation zwischen
Ganztagsschule und Hort
- Exemplarisch entwickelt an der Zusammenarbeit zwischen dem Hort
Pffaffenstieg und der Ganztagsschule Pffaffenstieg -**

1. Einleitung

Die Grundschule Pffaffenstieg ist eine von insgesamt 168 Grundschulen in Niedersachsen, die mit Schuljahresbeginn 2010/11 (August 2010) ihre Arbeit im Ganztagsbetrieb aufnimmt.

Eine Vielzahl dieser Schulen arbeitet mit Horten zusammen, so auch die Grundschule Pffaffenstieg. Die besondere Konstellation von Grundschule und Hort erfordert im Hinblick auf die Veränderung eine Neugestaltung nicht nur der Schule, sondern auch des Hortes sowie ein neues Kooperationsmodell zwischen beiden Institutionen.

Um die Neuausrichtung zu unterstützen, die Vorstellungen, Bedürfnisse, Ziele, Aufgaben und Inhalte der einen wie der anderen Einrichtung in ein sich gegenseitig ergänzendes und verzahntes Modell zu integrieren, ist eine **prozessbegleitende Entwicklung eines Kooperationsmodell** vorgesehen.

Das Projekt geht von folgenden Fragestellungen aus:

- **Wie muss ein Kooperationsmodell zwischen Hort und Schule aussehen, das voraussetzt, dass beide Einrichtungen sich in Bezug auf ihre Arbeit mit Kindern und Eltern soweit verständigen, dass ihr Bildungsverständnis, ihre Ziele und Aufgaben sowie die personelle und organisatorische Situation aufeinander abgestimmt sind?**
- **Welche Prozesse müssen hierfür durchlaufen werden?**
- **Wie muss das Kooperationsmodell in den Alltag der beiden Institutionen implementiert werden, um ein fortlaufendes und selbstverständliches Arbeiten in abgestimmter Kooperation zu ermöglichen?**

Der pädagogische Ansatz basiert auf der **Inklusiven Pädagogik**. Angestrebt wird für den veränderten pädagogischen Ansatz eine bewusste Haltungsänderung (Didaktik der Vielfalt und Kommunikation) aller Erzieherinnen, Lehrkräfte und pädagogischer Mitarbeiter/innen, um die Kinder (mit und ohne Benachteiligungen) bestmöglich zu fördern.

Folgende Bereiche werden bearbeitet:

- **Weiterentwicklung des Hortkonzeptes,**
- **Weiterentwicklung des Schulkonzeptes,**
- **Verzahnung der Nachmittagsbetreuung,**
- **Pädagogisches Mittagessen,**
- **interkulturelle Elternarbeit und**
- **Weiterbildung der Mitarbeiter/innen im Rahmen der Konzeptentwicklung.**

Als Transferprojekt soll das Vorhaben dazu dienen, einen **Leitfaden zur Konzeptionsentwicklung und Implementierung der Kooperation zwischen Schule und Hort** zu entwerfen und zu erproben. Ein wichtiges Ziel dabei ist, den Übergang zwischen den Institutionen erfolgreich zu gestalten.

2. Kooperationen

Das Transferprojekt findet in Kooperation mit WiN – Weiterbildung in Netzwerken der Universität Hildesheim, der Ganztagschule Pfaffenstieg, dem Hort Pfaffenstieg, der VHS Hildesheim als Träger der Erwachsenenbildung und mit der Integrationsleitstelle der Stadt Hildesheim statt.

WiN – Weiterbildung in Netzwerken – als Träger der Maßnahme leitet und koordiniert das Projekt und führt die Evaluation durch. WiN übernimmt die konzeptionelle Begleitung und die Erarbeitung eines nachhaltigen Beratungsmodells zu Kooperationen/Übergängen zwischen Hort und Schule.

Die **VHS Hildesheim** ist als Träger der Erwachsenenbildung zuständig für die Weiterbildung (Mitarbeiter und interkulturelle Elternarbeit) und die Referent/innen. Sie beteiligt sich an der Konzeption und Organisation des Transfers in andere Regionen Niedersachsens und der Evaluation.

Die **Ganztagschule Pfaffenstieg** beteiligt sich aktiv an der Entwicklung und Umsetzung des Kooperationsmodells auf Grundlage der Inklusion in allen vorgesehenen Bereichen (Weiterentwicklung des Schulkonzeptes, Verzahnung der Nachmittagsbegleitung, Pädagogisches Mittagessen, interkulturelle Elternarbeit und Weiterbildung der Mitarbeiter/innen)

Die Schule beteiligt sich außerdem an der Evaluation und dem Transfer des Projektes.

Der **Hort Pfaffenstieg** beteiligt sich aktiv an der Entwicklung und Umsetzung des Kooperationsmodells auf Grundlage der Inklusion in allen vorgesehenen Bereichen (Weiterentwicklung des Hortkonzeptes, Verzahnung der Nachmittagsbegleitung, Pädagogisches Mittagessen, interkulturelle Elternarbeit und Weiterbildung der Mitarbeiter/innen)

Der Hort beteiligt sich außerdem an der Evaluation und dem Transfer des Projektes.

Die **Integrationsleitstelle der Stadt Hildesheim** unterstützt den Bereich der „Interkulturellen Elternarbeit“. ***Dazu wird der Integrationsbeauftragte Herr Müller das Projekt und die Konzeptentwicklung der „Interkulturellen Elternarbeit“ in beratender Funktion begleiten.*** Zudem ist geplant ehrenamtliche Integrationslotsen der Stadt Hildesheim in das Projekt einzubeziehen. Dabei werden interkulturelle Aspekte, z. B. die Unterstützung der Elternarbeit, muttersprachliche und ergänzende Kreativangebote, im Vordergrund stehen. Außerdem wird davon ausgegangen, dass sich weitere Tätigkeitsfelder für Integrationslotsen im Laufe des Projektes ausgehend von den Bedürfnissen der Kinder und Eltern und den Möglichkeiten der Integrationslotsen ergeben werden. Da Integrationslotsen ehrenamtlich und unentgeltlich tätig sind, achtet die Integrationsleitstelle auf deren angemessenen und freiwilligen Einsatz, um Überforderungen zu vermeiden. Die im Projekt ehrenamtlich tätigen Integrationslotsen werden von der Integrationsleitstelle informiert, betreut und beraten.

3. Ausgangssituation

Kooperationen zwischen Hort und Schule gibt es in Niedersachsen in vielen Städten und Gemeinden. Zwar existieren zwischen den Einrichtungen zum Teil auch Kooperationsverträge wie beispielsweise in Braunschweig zwischen der Grundschule Comeniusstraße und dem Hort im Kulturzentrum „Brunsviga“, der nach dem pädagogischen Ansatz des „Offenen Kindergarten“ arbeitet. Eine weitergehende Abstimmung ist bisher aber nur informell entwickelt worden, eine konzeptionelle Angleichung (noch) nicht erfolgt.

Studien zu der Zusammenarbeit von Hort und Ganztagschule wurden in Sachsen durchgeführt. Hierbei wurde festgestellt, dass Kooperationen dort erfolgreich sind, wo die Zusammenarbeit möglichst dicht und in pädagogischen Vorstellungen und Zielen aufeinander abgestimmt gestaltet wurde.¹

3.1. Die Grundschule Pfaffenstieg

„Die Grundschule Pfaffenstieg liegt in der Stadtmitte von Hildesheim. Seit dem Schuljahresbeginn 1989/1990 wird sie als Halbtagsgrundschule geführt. Die Schule ist zweizügig und wird im Schuljahr 2009/2010 von etwa 200 Schülerinnen und Schülern aus 16 Nationen besucht. Dadurch erhält unsere Schule einen multikulturellen Charakter.“²

Rund 80 % der Schüler und Schülerinnen kommen aus Familien mit Migrationshintergrund. In der verlässlichen Grundschule Pfaffenstieg geht der Unterricht von 8.00 Uhr bis 12.00 Uhr, die Betreuung der Schüler und Schülerinnen schließt daran von 12.00 Uhr bis 13.00 Uhr an. Das Angebot wird ergänzt durch den Schulkindergarten.

Derzeit sind 14 Lehrerinnen im Grundschulbereich und 1 Sozialpädagogin im Schulkindergartenbereich tätig. Unterstützt werden die Lehrkräfte durch 2 Lehrerinnen, die einmal in der Woche Unterricht in türkischer und arabischer Sprache anbieten. „Der Schulhof bietet den Kindern Möglichkeiten zur Eigenaktivität. Im Innenhof bietet ein Schulgarten Raum für Naturerfahrungen.“³ Die Schule untersteht der Landesschulbehörde Niedersachsen.

Vor den Sommerferien war die Schule Volle Halbtagschule, d.h. die Kinder wurden von 8:00 Uhr bis 13:00 Uhr durch eine Lehrkraft unterrichtet. Der Unterricht war und ist im Verhältnis offen strukturiert. Es gibt 2 Pausen die fest stehen. Der Unterricht ist sehr aufgelockert.

Die Randstunden (12:00 Uhr- 13:00 Uhr) werden durch die Mitarbeiter des Hortes geleistet.

¹ Vgl. Thomas Markert/Andreas Wiere: Baustelle Ganztag Eine empirische Studie zur Kooperation von Horten und Grundschulen mit Ganztagsangeboten in Dresden, 2008

² <http://www.gs-pfaffenstieg.de>

³ <http://www.gs-pfaffenstieg.de>

3.2. Der Hort Paffenstieg

„Die Kinder, die im Hort betreut werden, kommen aus allen sozialen Schichten. Die Familienstruktur reicht vom allein erziehenden Elternteil mit einem Kind, klassischen Familien bis hin zu Familien mit Migrationshintergrund.“⁴

Die Einrichtung hat eine Kapazität von 40 Plätzen, d.h. zwei Gruppen mit jeweils 20 Kindern. Der Hortplatz kostet derzeit 104 € plus 38 € für das Mittagessen. Die Öffnungszeiten sind in der Schulzeit von Montag bis Donnerstag von 13.00 Uhr bis 16.30 Uhr und freitags von 13.00 Uhr bis 15.30 Uhr.

In den Ferien wird eine Betreuung von Montag bis Donnerstag von 8.00 Uhr bis 16.30 Uhr und freitags bis 15.30 Uhr angeboten.

Die Horträume sind direkt unter dem Dach der Schule untergebracht und umfassen zwei Gruppenräume (Kreativraum und Bau- und Spielraum) und einen Bewegungsraum. Der Schulhof und der Innenhofgarten werden ebenfalls vom Hort genutzt.

Der Hort ist freiwillig und für die Kinder eine wichtige Einrichtung. Die Kinder des Hortes sind innerhalb der Schule als besonders angesehen. Die Angebote werden von allen Kindern der Schule neugierig hinterfragt. Im Hort gibt es verlässliche Bezugspersonen, die zu den Kindern eine intensive Beziehung haben, ebenfalls haben die Kinder zu den Erzieher/innen eine intensive Beziehung. Es werden viele Gespräche geführt. Wenn es Probleme, z. B. Streitigkeiten gibt, besteht die Möglichkeit schnell zu reagieren. Der Betreuungsschlüssel ist 1:10, ebenfalls ist der benötigte Raum vorgeschrieben (gesetzl. geregelt, pro Kind 2 qm).

Der Hort hat regelmäßige Aktionen innerhalb der Woche:

- Psychomotorik
- Aktionstag
- Projekttag
- Angebote in der Sporthalle

Es wird Projektarbeit zu den unterschiedlichsten Themen angeboten, diese werden von den Kindern eingefordert, bzw. aus Beobachtungen der Erzieher/innen eingebracht.

Viele Aktivitäten im Freien werden angeboten, des Weiteren gibt es verschiedene Angebote zur Förderung der lebenspraktischen und sozialen Kompetenzen. Intensive Elternkontakte werden gepflegt.

Dies ist nur durch den Betreuungsschlüssel möglich und durch den Einsatz des gut ausgebildeten Personals.

Ebenfalls gibt es eine Ferienbetreuung in allen Ferien ab 8:00 Uhr. Hierfür wird mit den Kindern gemeinsam ein Ferienplan erarbeitet.

Bei allen Angeboten gehen die Hortmitarbeiterinnen bewusst auf das einzelne Kind ein.

Betreut werden die Kinder derzeit von 3 Erzieherinnen und 1 Sozialassistentin.

Der Hort untersteht der Weisung und Finanzierung der Stadt Hildesheim.

4

Konzeption - Städtischer Hort Paffenstieg, 2009, S.3

3.3. Offene Ganztagschule ab August 2010

Mit Schuljahresbeginn 2010/11 startet die Offene Ganztagschule Pfaffenstieg. Geplant sind folgende Aspekte, in denen eine Verzahnung von Schule und Hort vorgesehen ist:

- Für die 1. und 2. Klasse greift weiterhin zunächst die verlässliche Grundschule. Der Schulunterricht geht wie bisher von 8:00 - 12:00 Uhr.
- Anschließend werden alle Kinder der 1. Klasse und die Schulkindergartenkinder, die in den Hort gehen, von zwei Kolleginnen des Hortes betreut (5 Tagen in der Woche).
- Die Hortkolleginnen sind des Weiteren mit einer Lehrkraft für die Betreuung des Schwimmens zuständig und übernehmen Vertretungsstunden bei Krankheit einer Lehrkraft.
- Die beiden Hortmitarbeiterinnen erhalten dafür einen Zusatzarbeitsvertrag vom Land.
- Die Schulkindergartenkinder, die nicht in den Hort gehen, können um 12:00 Uhr abgeholt werden.
- Die Kinder der 2. Klasse werden von 2 weiteren päd. Kräften betreut (3 Tagen in der Woche).
- Für die 3. und 4. Klassen ist die offene Ganztagschule ein freiwilliges Angebot. Die Kinder melden sich für ein halbes Jahr verpflichtend an (Montag, Dienstag, Donnerstag).
- Die Hortbetreuung beginnt um 13:00 Uhr und endet um 16:30 Uhr, freitags um 15:30 Uhr.
- Die Nachmittagsbetreuung der offenen Ganztagschule beginnt ebenfalls um 13:00 Uhr und endet 16:00 Uhr. Mittwoch und Freitag findet keine Betreuung durch die offene Ganztagschule statt.
- Die Nachmittagsbetreuung der offenen Ganztagschule wird durch 2 feste Mitarbeiterinnen und einem Mitarbeiter (2 Tage in der Woche) gewährleistet. Diese Mitarbeiter/innen arbeiten konzeptionell mit dem Hort zusammen.
- Die Hortleitung, Frau Ilona Wolf, übernimmt den Transfer zwischen Hort und Nachmittagsbetreuung.

4. Herausforderungen in der Kooperation zwischen der Nachmittagsbetreuung der Offenen Ganztagschule und der Betreuung durch den Hort

Um ein gemeinsames Konzept der Kooperation zu entwickeln, müssen bestimmte Aspekte und Problemfelder genauer untersucht, beschrieben und verglichen werden. Zu diesen Punkten gehören:

- Die bisherigen (differierenden) pädagogischen Ansätze, Zielsetzungen, Konzepte, Aufgaben und Inhalte u. a. in den Bereichen Menschenbild, Lernkultur, Pädagogisches Mittagessen, Hausaufgaben(-betreuung), Elternarbeit, Integration, pädagogische Betreuung, Freizeitgestaltung;
- Gemeinsame Arbeits- und Aufgabenfelder;
- Organisatorische, personelle und zeitliche Überschneidungen;
- Raumnutzung;

- Finanzielle und rechtliche Konsequenzen (Hort und Schule haben unterschiedliche Träger – Stadt und Land.

In ihrer Studie „Baustelle Ganzttag - Eine empirische Studie zur Kooperation von Horten und Grundschulen mit Ganztagsangeboten in Dresden“ (2008) haben Thomas Markert und Andreas Wiere folgende Kriterien für die Zusammenarbeit von Hort und Ganzttagsschule aufgestellt:

SCHULE

- Schulgesetz
- formalisierte Bildung
- Pflicht
- alle Kinder
- Sachinhalte, Curriculum
- formalisierte Erfolgsmessung
- kognitiver Schwerpunkt, Reproduktion und Transformation kultureller Wissensbestände
- trad. Berufsrolle: Wissensvermittler (zunehmend Moderator)
- Antizipation
- bürokratisch, verrechtlicht, hierarchisch

HORT (JUGENDHILFE)

- Jugendhilfegesetz
- nichtformelle Bildung und Betreuung
- Freiwilligkeit, Angebot
- als Angebot und auf Nachfrage
- Problembewältigung, Konfliktbearbeitung, Erholung, Beziehung
- subjektive, interaktive Erfolgsmessung
- überfachliche Kompetenzen, Ganzheitlichkeit
- trad. Berufsrolle: Helfer, Begleiter, Erzieher
- situativ, konkrete Lebenswelt (situation)
- geringere Regelungsdichte⁵

Des Weiteren ermittelten Markert und Wiere nachfolgende Aspekte, die es in der Entwicklung und Umsetzung des erfolgreichen Zusammenwirkens von Hort und Schule zu beachten gilt:

- Die Rolle des Hortes und der Schule mit der Einführung des Ganztagsangebotes ändert sich.
- Die Rollen von Lehrkräften und Horterzieherinnen verändern sich.
- Hort und Schule müssen gleichwertige Partner sein.
- Kapazitäten von Lehrerinnen und Erzieherinnen müssen gleichwertig genutzt werden.
- Das Statusproblem: Lehrer/innen – Erzieher/innen muss bearbeitet werden.
- Der Hort bedarf klarer pädagogischer Konzepte, die als Basis die Kooperation mit den Schulen bestimmen und umgekehrt.
- Hort ist gleichwertiger Mitgestalter (d.h. bspw. Hort nicht als Lückenfüller oder verlängerten Arm der Schule).
- Ganzttagsschule darf nicht als Konkurrenz zum Hort gesehen werden.

⁵

Vgl., S. 83, Wiere, Andreas (2007): Umgang mit Heterogenität als Herausforderung für Schule und Jugendhilfe im Rahmen ganztägiger Organisationsformen. In: Maren Zeller (Hrsg.): Die sozialpädagogische Verantwortung der Schule. Baltmannsweiler. Schneider Verlag Hohengehren, S. 81-98. SMS Sächsisches Staatsministerium für Soziales

- Gestaltung des „Ganztags“ gelingt dort besonders ausgewogen, wo Schule und Hort als gleichwertige Kooperationspartner agieren.
- Eine offene Kommunikationsatmosphäre ist Voraussetzung.
- Kommunikationsstrukturen müssen angepasst werden.
- Eine gelingende Kooperation ist zudem das Ergebnis des Zusammenwirkens von Personen. Kooperation heißt vor allem, gemeinsam zu denken.
- Der Hortleitung und der Schulleitung kommen hierbei jeweils eine besondere Stellung zu.
- Bei einer funktionierenden Kooperation im „Ganztag“ dürfen nicht institutionelle Traditionen im Mittelpunkt der Tagesgestaltung stehen sondern die Bedürfnisse der Kinder.
- Es bedarf eines Diskurses zu der Frage, wodurch sich ein gutes „Ganztagsangebot“ für Kinder auszeichnet. Wen und was braucht man, um dieses gute Ganztagsangebot zu realisieren?
- Es muss eine nachvollziehbare Konzeption des Ganztagsangebotes vorgelegt werden, in der Begründungen des Ganztagsangebot enthalten sind. Dazu gehören Sozialraumanalysen und Erhebungen zu Bedürfnissen der Kinder und Eltern sowie deren kritisch-konstruktive Einschätzungen, auf denen schließlich konzeptionelle Überlegungen beruhen, sind Pflicht.
- Die Bedürfnisse der Kinder müssen im Mittelpunkt stehen.
- Erfasst werden muss, welche Erwartungen und Bedürfnisse Lehrerinnen, Erzieherinnen, Sozialpädagoginnen, Eltern und vor allem Kinder haben.
- Die Ergebnisse dieser Auseinandersetzungen sollten schließlich die Visionen und Leitbilder einer Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsunion ergeben.
- Es gilt den Begriff „Ganztagsangebote“ zu problematisieren, d.h. Realität des gesamten Tages betrachten.
- Zu viele Nachmittagsangebote können bei den Kindern Stress erzeugen und zu Überforderung führen. Zu beachten ist, dass die Zeit des „Ganztages“, die für Schule und Hort zur Verfügung steht, begrenzt ist.
- Erwachsene Kooperation: Diese Kategorie beschreibt Schulen und Horte, die unter Bewahrung und Forcierung ihrer Eigenständigkeit ein harmonisches ganzheitliches Konzept von Bildung, Betreuung und Erziehung organisiert haben. Die Kooperation standortspezifisch betrachten.
- Unterschiedliche Situationen benötigen maßgeschneiderte Lösungen.
- Der Bedarf nach einer standortbezogenen Prozessbegleitung und Organisationsentwicklung muss ermittelt werden.⁶

⁶ Vgl. Thomas Markert/Andreas Wiere: Baustelle Ganztag Eine empirische Studie zur Kooperation von Horten und Grundschulen mit Ganztagsangeboten in Dresden, 2008

5. Zielsetzung

Das Projekt geht von folgenden Fragestellungen aus:

- Wie muss ein Kooperationsmodell zwischen Hort und Schule aussehen, das voraussetzt, dass beide Einrichtungen sich in Bezug auf ihre Arbeit mit Kindern und Eltern soweit verständigen, dass ihr Bildungsverständnis, ihre Ziele und Aufgaben sowie die personelle und organisatorische Situation aufeinander abgestimmt sind?
- Welche Prozesse müssen hierfür durchlaufen werden?
- Wie muss das Kooperationsmodell in den Alltag der beiden Institutionen implementiert werden, um ein fortlaufendes und selbstverständliches Arbeiten in abgestimmter Kooperation zu ermöglichen?

Ziel des Transferprojektes

- ist die Entwicklung eines **partizipativen Kooperationskonzeptes** mit dem Ansatz der Inklusiven Pädagogik zwischen dem Hort und der Schule gemeinsam mit dem Lehrerkollegium, den Mitarbeiterinnen des Hortes und der Sozialpädagogin des Schulkindergartens zu erarbeiten,
- die Implementierung des **partizipativen Kooperationskonzeptes** in den Alltag,
- Erstellung eines **Leitfadens zur Konzeptionsentwicklung und Implementierung der Kooperation zwischen Schule und Hort.**

6. Der Ansatz der Inklusiven Pädagogik

Die Inklusion wird im Sinne der **Schule für alle** nicht nur in ihrer Ausrichtung auf sonderpädagogischen Förderungsbedarf gesehen, sondern im Sinne der Förderung jeden/r einzelnen Schülers/in. Sie geht davon aus, dass jedes Kind auf Grund seines aktuellen Entwicklungsstands unterschiedlichen Förderbedarf hat und bekommen muss. Dieser von der Heterogenität und Vielfalt der schulischen Realität ausgehende pädagogische Ansatz wird von der niedersächsischen Landesregierung als Maßgabe der zukünftigen Lehreraus- und -weiterbildung gefordert und unterstützt.

Im Unterschied zur Integrativen Pädagogik, als Eingliederung von Einzelnen, die von der Gesellschaft als besonders förderungswürdig erachtet werden, versteht sich Inklusive Pädagogik „in Bezug auf Schule als ein Konzept, das davon ausgeht, dass alle Schüler mit ihrer Vielfalt an Kompetenzen und Niveaus aktiv am Unterricht teilnehmen. Alle Schüler erleben und nehmen Gemeinschaft wahr, in der jeder/jede Einzelne seinen/ihren sicheren Platz hat und somit eine Teilnahme für alle Schüler am Unterricht möglich ist.“⁷

„Während im Begriff der Integration noch ein vorausgegangener gesellschaftlicher Ausschluss mitschwingt, bedeutet Inklusion Mitbestimmung und Mitgestaltung für alle Menschen ohne Ausnahme.

7

Susanne Abraham: Die internationale Theoriediskussion von der Integration zur Inklusion und die Praxisentwicklung in Südtirol, 2003

(...) Inklusion bedeutet davon auszugehen, dass alle Menschen unterschiedlich sind und dass jede Person mitgestalten und mitbestimmen darf.“⁸

“Die inklusive Pädagogik dagegen möchte eine Antwort auf die gesamte Vielfalt der Kinder und Jugendlichen sein. Inklusion fordert damit mehr als lediglich Toleranz. Sie schätzt die Verschiedenheit und sieht sie als Bereicherung an. (...) Die Entwicklung zur Inklusion ist ein Prozess. Der Weg zu einer inklusiven Kultur verläuft über das Erleben und Erlernen inklusiver Werte wie Mitwirkung, Teilhabe (Partizipation), Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt, Gleichberechtigung, Verantwortungsbewusstsein, Nachhaltigkeit, Fairness und Hilfsbereitschaft. Die Entwicklung gemeinsamer Werte nimmt in einer Schule mit Schwerpunkt Inklusion einen eben so wichtigen Stellenwert ein wie die Leistungsentwicklung der Schülerinnen und Schüler.“⁹

Die Universität Hildesheim / WiN - Weiterbildung in Netzwerken - hat im Bereich der Inklusion den internationalen Studiengang „Heterogenität und Inklusion“ konzipiert, der ab dem Jahr 2011 als Weiterbildungsstudiengang in Kooperation mit der Universität Zürich angeboten wird.

Die Kooperationspartner – hier vor allen Hort, Schule und Universität – sehen den inklusiven Ansatz als die geeignete pädagogische Leitidee für die interkulturellen Zusammensetzung in Schule und Hort, da er die Heterogenität als Chance und Herausforderung begreift und der bisherigen pädagogischen Arbeit beider Institutionen nahekommst bzw. aufgreift und diese weiterentwickelt.

Zudem besteht der Vorteil eines vorgegebenen pädagogischen Konzepts in der gemeinsamen pädagogischen Plattform und der gemeinsamen Ausgangsbasis, die nicht grundständig erarbeitet, sondern in der Phase der Konzeptentwicklung an den Ziel, Aufgaben und Gegebenheiten der beiden Einrichtungen überprüft, darauf abgestimmt und ergänzt werden muss.

Kritisch zu hinterfragen ist der inklusive Ansatz in Hinblick auf die zeitlich-organisatorischen bzw. räumlichen Vorstellungen und Ideen - z.B. Auflösung der Einteilung des Unterrichts in 45 Min. Einheiten hin zur offeneren Gestaltung und der Auflösung von Gruppenräumen hin zu Funktionsräumen. Hier gilt es genau zu überprüfen, ob diese Vorstellungen und Ideen sinnvoll und im Rahmen der zeitlich-organisatorischen bzw. räumlichen Gegebenheiten umsetzbar sind. Entwicklung eigener Vorstellungen und Vorschläge mit Kopplung an die Möglichkeiten sind hier notwendig.

7. Arbeits- und Verfahrensweise

Die Konzeptentwicklungen sollen vor allen mit den Verfahrensweisen der Organisationsentwicklung (OE), der Personalentwicklung (PE) und des Projektmanagements (PM) erfolgen.¹⁰

⁸ Walter Krög : Herausforderung Unterstützung. Perspektiven auf dem Weg zur Inklusion. EQUAL – Entwicklungspartnerschaft MIM, 2005

⁹ <http://www.archenova-schule.de/inklusion.shtml>

¹⁰ Vgl. Bärbel und Werner Schlummer in „Erfolgreiche Konzeptentwicklung in Kindertagesstätten“, 2008

Zur Unterstützung steht eine/r in den Arbeits- und Verfahrensweisen ausgebildete/r und erfahrene/r Referent/in zur Verfügung, der/ die den gesamten Prozess der Entwicklung des Kooperationsmodells berät und begleitet.

Der gesamte Prozess der Konzeptentwicklung¹¹ und –implementierung wird begleitet und moderiert durch die Projektleitung und die Referentin für Organisations- und Personalmanagement.

Zuständig für die inhaltlichen Vorgaben ist die Steuerungsgruppe, die zusammengesetzt ist aus der Projektleitung, der Referentin für Organisations- und Personalmanagement und -entwicklung, der Hortleiterin, der Schulleiterin, der Sozialarbeiterin des Schulkindergartens, den Vorsitzenden der Elternvertretungen und einer päd. Mitarbeitervertreterin des Hortes und einer Vertreterin des Lehrerkollegiums.

Am Gesamtprozess werden sowohl die päd. Mitarbeiterinnen des Hortes und als die auch der Schule beteiligt sein.

Folgende Schritte werden für die Konzeptentwicklung und –implementierung vorgenommen:

1. Bildung der Steuerungsgruppe.
2. Erste Informationsveranstaltung für alle päd. Mitarbeiterinnen des Hortes und der Schule:
Erste Vorstellung des Projekts, der Kooperationspartner und der Steuerungsgruppe,
Beschreibung der Aufgaben und Ziele sowie des Ablaufs.
3. Analyse des Ist-Zustandes:
 - Erfassen der rechtlichen, organisatorischen und personellen Gegebenheiten der Arbeit von Hort und Schule im Nachmittagsbereich;
 - Erfassen der derzeitigen päd. Ansätze der beiden Einrichtungen;
 - Erfassen der Elternarbeit in Hort und Schule;
 - Erfassung der Umsetzung in den einzelnen Bereichen u.a.:
 - Randstundenbetreuung,
 - Mittagessen,
 - Hausaufgabenbetreuung,
 - Freizeitbetreuung und –gestaltung,
 - Zusätzliche (regelmäßige) Angebote,
 - Projekte,
 - Förderung,
 - Interkulturelle Arbeit und Angebote.

Um den Ist-Zustand zu dokumentieren werden besonders Gespräche bzw. leitfadengestützte Interviews mit der Hort- und Schulleitung durchgeführt. Ggf. werden diese ergänzt mit Gesprächen und Interviews mit den stellvertretenden Leitungen bzw. mit weiteren Erzieherinnen und Lehrerinnen.

11

Ebd., die Verfahrens- und Arbeitsweise werden in Anlehnung an die von B. und W. Schlummer dargestellten Phasen der Konzeptionsentwicklung durchgeführt. Vgl. S. 97

Mit Hilfe der Ergebnisse der Gespräche bzw. Interviews wird der Ist-Zustandsbericht verfasst, der allen Beteiligten zur Verfügung gestellt wird. Er dient dazu, alle gleichermaßen auf einen Informationsstand zu bringen und somit eine gleiche Ausgangssituation zu schaffen.

4. Erstellung des Arbeitsplan durch die Projektleitung in Absprache mit der Steuerungsgruppe
5. Zweite Informationsveranstaltung für alle päd. Mitarbeiterinnen des Hortes und der Schule: Ausgehend vom Ist-Zustandsbericht werden alle Beteiligte über den Inhalt und Ablauf des Projekts informiert.

Anschließend wird der Ansatz der Inklusiven Pädagogik erläutert.

Im folgenden Schritt wird der partizipative Arbeitsplan und die Arbeitsweise (u. a. Kommunikation und Abstimmung untereinander) vorgestellt, besprochen und ggf. ergänzt bzw. verbessert.

Zum Schluss der Veranstaltung erfolgt die Gründung der Arbeitsgruppen zu den einzelnen Bereichen:

- Entwicklung des (inklusive) Hort- und Schulkonzeptes,
- Gemeinsame Kommunikation und Arbeitsstrukturen,
- Gemeinsame Interkulturelle Elternarbeit,
- Gemeinsames Päd. Mittagessen,
- Gemeinsame Nachmittagsbetreuung und –gestaltung (u. a. Hausaufgaben, Freizeitgestaltung, individuelle und gemeinschaftliche Angebote, Entspannen versus Lernen)
- Prozessbegleitende Weiterbildung.

Die Ergebnisse der Veranstaltung werden dokumentiert und den Teilnehmern im weiteren Verlauf als gemeinsame *verbindliche* Grundlage des Projekts zur Verfügung gestellt.

6. Im Folgenden werden in der Arbeitsgruppenphase die *vereinbarten* Aufgaben und Ziele erarbeitet. Dazu gehören neben der inhaltlichen Auseinandersetzung (päd. Ansatz, Ziele, Aufgaben, Inhalte und Methoden) auch die Fragen nach den Möglichkeiten und Herausforderungen der Umsetzung. Die Arbeitsgruppen werden begleitet und moderiert von der Referentin für Organisations- und Personalmanagement und –entwicklung und der Projektleitung. Die Arbeitsgruppen tagen in regelmäßigen Abständen, Zwischenergebnisse werden zeitnah dokumentiert und den anderen Beteiligten bzw. Arbeitsgruppen zur laufenden Information, zum Austausch und Abgleich untereinander zur Verfügung gestellt.
7. In einer dritten Informationsveranstaltung werden die Arbeitsergebnisse und Vorschläge der Arbeitsgruppen vorgestellt. In einzelnen Foren werden diese besprochen und ggf. ergänzt und verbessert.
8. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen und der Foren werden in einem vorläufigen Kooperationsmodell zusammengefasst und aufeinander abgestimmt. Das Kooperationsmodell wird allen Beteiligten zur Verfügung gestellt und in einer abschließenden Veranstaltung gemeinsam verabschiedet.

9. Die Inhalte des Kooperationsmodells werden implementiert und im Alltag von Hort und Schule erprobt, beraten und betreut.
10. Die wissenschaftliche Begleitung des Projekts wertet die während der Erarbeitungsphase ausgefüllten Fragebögen aus und evaluiert die Umsetzung des Kooperationsmodells.
11. Anschließend erfolgt auf Basis der Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung bzw. der Erfahrung in der Erprobungsphase die Verbesserung des Kooperationsmodells.
12. Der Auswertungsbericht der wissenschaftlichen Begleitung stellt die Grundlage für den *Leitfaden* dar, der den Transfer gewährleisten soll.
13. Leitfaden gestützter Transfer (Informationsveranstaltungen) innerhalb Niedersachsens.

8. Zur prozessbegleitenden Entwicklung des Kooperationskonzepts

8.1. Hort- und Schulkonzept

Der Ansatz der Inklusion wird die pädagogische Basis des Konzeptes bilden. Das Hort- und Schulkonzept werden aufeinander abgestimmt. Beide Konzepte (Hort und Schule) sollen sich weitestgehend annähern. Dabei wird darauf geachtet, dass beide Institutionen gleichberechtigt gemäß ihrer Bedürfnisse und Forderungen im Sinne ihrer bzw. der zu erarbeitenden pädagogischen Grundlagen, Aufgaben, Ziele und Inhalte am Entwicklungsprozess beteiligt sind und Einfluss auf die Gestaltung der Konzepte und der Umsetzung haben. Darüber hinaus wird die Verzahnung von Schule und Hort organisatorisch neu verortet, strukturiert und in das Gesamtkonzept eingepasst.

- Weiterentwicklung des Hortkonzeptes

Die Anpassung des Konzeptes fokussiert sich vornehmlich auf die Qualität des Hortes als Nachmittagsangebot (Qualitätsentwicklung).

Bisher galten folgende Aspekte für die Arbeit des Hortes als Qualitätsmerkmal:

- Der Hort hat täglich geöffnet, in den Ferien und an Fortbildungstagen gibt es einen Notdienst.
- Der Hort soll ein Ort des „Sich Wohlfühlens“ im kleinen und überschaubaren Rahmen sein.
- Der Hort ist ein Platz, wo Kinder zur Ruhe kommen können.
- Die Kinder werden als Persönlichkeiten gesehen und gefördert.
- Die Mitarbeiter arbeiten u. a. auf der Basis der Montessori-Pädagogik nach Kaul.
- Durch kontinuierliche Strukturen wird ein Vertrauensverhältnis zu den Kindern aufgebaut.
- Der personelle Betreuungsschlüssel liegt bei 10:1.
- Die Erzieherinnen können schnell auf Probleme reagieren und ggf. eingreifen.
- Die Projektarbeit ist ein pädagogischer Schwerpunkt in der Arbeit des Hortes.
- Die Erzieherinnen sind mit vielen Eltern im tagtäglichen Austausch.
- Der Hort ist in das Netzwerk der Stadt eingebunden. Es gibt einen Austausch in Arbeitsgruppen für die Mitarbeiterinnen und fachliche Beratung.

Die o.g. Merkmale sollen hinsichtlich der inklusiven Pädagogik überarbeitet, weitergeführt und ergänzt werden.

- Weiterentwicklung des Schulkonzeptes

„Wir versuchen aus unserem Bildungsauftrag heraus – auf Grundlage der Kerncurricula der Grundschule – jedem Kind gerecht zu werden, es seinen Fähigkeiten nach zu fördern und zu fordern sowie allen Kindern Könnenserfahrungen und Zuversicht in die eigene Handlungsfähigkeit zu vermitteln.“¹²

Diese grundlegende Zielsetzung des Schulkonzeptes soll ebenfalls im Sinne des Inklusionsansatzes qualitativ optimiert werden. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf der Förderung der vielfältigen sprachlichen, kulturellen und sozialen Kompetenzen der Kinder. Das bedingt eine Haltungsänderung von Lehrkräften und pädagogischem Personal in den Bereichen Kommunikation und Didaktik der Vielfalt.

8.2. Verzahnung der Nachmittagsbetreuung

In der Verzahnung der Nachmittagsbetreuung müssen u. a. nachfolgende Aspekte geklärt werden:

- Gemeinsame Zielsetzung der Nachmittagsbetreuung im Sinne des Inklusionsansatzes;
- Gemeinsame Entwicklung der Aufgaben für Hort, Schule und Schulkindergarten;
- Übergreifende Programmgestaltung;
- Beiderseitige Nutzung und Gestaltung der Räumlichkeiten;
- Abgestimmte personelle und organisatorische Gestaltung.

8.3. Pädagogisches Mittagessen

Das Mittagessen der Offenen Ganztagschule soll mit den Aufgaben und Inhalten des ‚Pädagogischen Mittagessens‘ des Hortes verzahnt werden.

Folgende Aspekte waren u. a. bisher für das pädagogische Mittagessen maßgeblich:

- Essen als Erlebnis in der Gemeinschaft kennen zu lernen.
- Den Austausch der Schüler/innen untereinander und zwischen Schüler/innen und Erzieher/innen zu fördern (kommunikativer Raum).
- Die Nahrungsaufnahme als Ritual und bewusstes Essen verstehen lernen, um Fehlernährungen bei Kindern (z.B. Übergewicht) entgegen zu wirken.
- Formen der Essenskultur zu verinnerlichen.

Diese Kernpunkte sollen auch in dem erweiterten Rahmen des Mittagessens implementiert werden. Dazu bedarf es u. a. eine organisatorische, räumliche und personelle Umgestaltung. Das bisherige Essenskonzept des Hortes muss an die neuen Gegebenheiten angepasst bzw. im Sinne des Inklusionsansatzes weiterentwickelt werden, konkrete Abstimmungen des täglichen Ablaufs.

¹²

Pädagogisches Konzept für eine Offene Ganztagschule an der Vollen Halbtagsgrundschule Pfaffenstieg, 2009

- **„Elterncafé“ als Angebot der aktiven Teilhabe**

Ausgehend davon, dass bereits die Eltern – vor allen die Mütter – sich regelmäßig auf dem Schulhof setzen, um sich miteinander zu unterhalten, entstand die Idee eines Elterncafés, das zu den Bring- und Abholzeiten der jüngeren Schüler/innen geöffnet sein sollte. Ziel wäre es, die Eltern für den Betrieb des Cafés zu gewinnen. D.h.:

- interkulturelle Essensangebote,
- Einbinden von Eltern in die Planung,
- Einbinden der Eltern in die Umsetzung.
- Erhöhung der Identifikation der Eltern mit der Schule und dem Hort,
- Erhöhung der Akzeptanz von Schule und Hort sowie
- Schule und Hort als mitbestimmbar zu begreifen.

8.5. Prozessbegleitende Weiterbildung

Die prozessbegleitende Weiterbildung aller pädagogischen Mitarbeiter/innen der Schule, des Hortes und des Schulkindergartens ist die Basis für die Verzahnung der Arbeit des Hortes und der Schule. Dafür werden die vorhandenen Ressourcen in der Schule und dem Hort genutzt.

In allen Bereichen der Entwicklung sind prozessbegleitende Weiterbildungen geplant. Der Bedarf wird parallel zur Konzeptentwicklung und Erprobungsphase ermittelt, und die Weiterbildungsmaßnahmen zeitnah in den Prozess eingebracht.

9. Kooperationsmodell

Auf Grundlage der Entwicklungsergebnisse und Parameter der unter **8. Punkt** aufgeführten Bereiche wird das Kooperationsmodell entwickelt, dass danach im Alltag umgesetzt werden soll und im (regelmäßig) stattfindenden gemeinsamen Arbeitsprozess von den beiden Institutionen – Hort und Schule - überarbeitet und optimiert wird.

10. Evaluation

Die Evaluation übernimmt WiN – Weiterbildung in Netzwerken. Befragt werden die Lehrkräfte der Schule und die Erzieher/innen des Hortes sowie Eltern beider Einrichtungen.

Ziel der Evaluation ist die Überprüfung

- der Entwicklung und Umsetzung des partizipativen Kooperationsmodells (Innovation und Kooperation),
- Einbindung in Schul- und Hortprogramm (Nachhaltigkeit).

Als Evaluationsinstrumente werden qualitative und quantitative Erhebungen durchgeführt.

- Qualitativ: Leitfadengestützte Interviews
- quantitativ: Fragebögen

Eine Triangulation der beiden Verfahren ermöglichen gezielte Rückmeldungen sowohl für die Durchführung und die Transfermöglichkeit des Projektes als auch für die inhaltliche Rückkopplung für die beteiligten Institutionen.

Für die Auswertungsverfahren wird die Software des MXqda-Programms und eine angepasste Version des SEIS-Instrumentes genutzt.

Ort/Zielgruppe	Inhalte	Methode
1. Ist-Zustand-Analyse		
Hort- und Schulleitung Ggf. Stellvertreterinnen	Ermittlung des Ist-Zustands: <ul style="list-style-type: none"> • Hortkonzeption • Schulkonzeption • Kommunikation und Zusammenarbeit (Hort/Schule) • Weiterbildung (Hort/Schule) • (gemeinsames) Mittagessen • (gemeinsame) Nachmittagsbetreuung und -gestaltung • (Gemeinsame/Interkulturelle) Elternarbeit 	Gespräche und leitfadengestützte Interviews
2. Erarbeitungsphase:		
Konzeptentwicklung		
Infoveranstaltungen/ Teilnehmer	<ul style="list-style-type: none"> • Inhalte verständlich • Methoden angemessen • Arbeitsauftrag deutlich/angemessen • Beteiligung aller gewährleistet • Hort und Schule gleichermaßen berücksichtigt • Zeit und Ablauf angemessen • Informationsfluss • (Teil)Ziele erreicht • Kommunikation 	Fragebogen
Arbeitsgruppen / Teilnehmer	dito	dito
Steuerungsgruppe	dito	dito
3. Kooperationsmodell		
Alle päd. Beteiligte	Fragen	Fragebogen

	<ul style="list-style-type: none"> • zum Inhalt des Konzepts, • zur Partizipation aller Beteiligten • zu den einzelnen Umsetzungsfeldern 	
4. Umsetzung		
Alle päd. Beteiligte	Fragen zur Umsetzung im Alltag in den einzelnen Bereichen: <ul style="list-style-type: none"> • Nachmittagsbetreuung • Interkulturelle Elternarbeit • Päd. Mittagstisch • Prozessbegleitende Weiterbildung 	Fragebogen

10. Innovation

Das Transfermodell beinhaltet folgende innovative Potenziale:

- Das gemeinsame Kooperationsmodell ist ein praxisorientiertes Annäherungsmodell.
- Das Hort- und Schulkonzept und alle anderen exemplarischen Felder (Verzahnung der Nachmittagsbetreuung, Päd. Mittagessen, übergreifende, interkulturelle Elternarbeit und die Weiterbildung) des Kooperationsmodells werden auf *Basis* der Inklusion sowohl in Bezug auf die Bedürfnisse und Aufgaben des Hortes als auch der Ganztagsschule aufeinander abgestimmt.
- Die Basis des Kooperationsmodells stellt ein aufeinander abgestimmtes Bildungsverständnis von Hort und Schule, dass sich sowohl aus sozialpädagogischen als auch aus schulpädagogischen Zielen und Aufgaben gleichberechtigt speist.
- Die Interkulturelle Elternarbeit stellt als gemeinsames Projekt von Hort und Ganztagsschule ein Novum dar.

11. Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit entsteht in den folgenden Punkten:

- Es soll ein prozessorientiertes Kooperationskonzept erarbeitet und implementiert werden, das mit den Veränderungen in Schule und Hort ständig weiterentwickelt werden kann (Qualitätskreislauf).
- Das Transfermodell zur gleichberechtigten Kooperation zwischen Hort und Schule soll für andere Schulen und Horte Anwendung finden. Der Transfer soll mit Hilfe des Leitfadens erfolgen.

12. Transfermodell

In Kooperation zwischen der VHS Hildesheim und dem WiN – Weiterbildung in Netzwerken wird das Transfermodell zur „Konzeptentwicklung der Kooperation zwischen Ganztagschule und Hort“ in anderen Regionen Niedersachsens vorgestellt. Hierzu werden fünf Standorte in Niedersachsen ausgewählt, an denen zentrale Informationsveranstaltungen stattfinden sollen. Zu den Veranstaltungen sollen aus den jeweiligen Regionen Schulen mit Hortbetrieb und den kommunalen Schulverwaltungen verantwortliche Vertreter/innen eingeladen werden.

Der/Die Referent/in steht im Rahmen ihrer freien Dozententätigkeit für die Beratung und Umsetzung in den jeweiligen Schulen und Horten zur Verfügung. Der Hort Pfaffenstieg bietet außerdem die Besichtigung des Hortes bzw. des Nachmittagsbetriebes der Schule an und steht für Fragen zur Verfügung.

Leitfaden

Der Leitfaden informiert einleitend über das Projekt der Konzeptentwicklung. Folgende Aspekte werden dargestellt:

- Ausgangssituation der beteiligten Einrichtungen Hort und Schule Pfaffenstieg,
- Ablauf des Projekts,
- Methodische Verfahrensweise,
- Kurzvorstellung der einzelnen Bereiche,
- Ergebnisse der Konzeptentwicklung des Kooperationsmodells.

Im Hauptteil stellt der Leitfaden die Parameter und Herausforderungen der Entwicklung eines Kooperationsmodells zwischen Offener Ganztagschule und Hort dar. Hier werden nachfolgende Gesichtspunkte berücksichtigt:

- Notwendige Kommunikationsstrukturen,
- (Welche, warum, wann, wo) Arbeitsmethoden,
- Beratung und Betreuung,
- Inhaltliche päd. Grundlagen des Kooperationsmodells,
- Prozessablauf der Konzeptentwicklung,
- Voraussetzung des Gelingens:
 - in der Konzeptentwicklung und
 - der Umsetzung.
- Schwierigkeiten und Herausforderungen:
 - in der Konzeptentwicklung und
 - der Umsetzung.

Ablaufplan

Nr.	Zeit	Tätigkeit
1.	Januar bis Februar 2011:	<ul style="list-style-type: none">• Vorbereitung und Durchführung „Auftaktveranstaltung“ mit allen Beteiligten• Konstituierung der Steuerungsgruppe• Dokumentation des Ist-Zustandes in den Feldern:<ul style="list-style-type: none">- Nachmittagsbetreuung,- Hort(arbeit),- Schule am Nachmittag,- Elternarbeit in Schule (Sch), Hort (Ho) und Schulkindergarten (SKG),- Päd. Konzepte: Sch, Ho, SKG- Bisherige Personalentwicklung (PE) in Sch, Ho und SKG.
2.	März bis April 2011:	<ul style="list-style-type: none">• Kooperationsfelder konkretisieren und beschreiben,• Programm der Prozessbegleitende Weiterbildung (PWB) entwickeln (ggf. während des Projekts anpassen)• Start der PWBs• Inhaltliche Vorbereitung auf die gemeinsame Kooperationsentwicklung und• Ein Partizipatives Arbeitsmodell entwickeln.
3.	Mai bis Juli 2011:	<ul style="list-style-type: none">• Veranstaltung mit allen Beteiligten zur Vorstellung der Inhalte der gemeinsamen Kooperationsentwicklung und des Partizipativen Arbeitsmodells• Einrichten der Arbeitsgruppen• Koordination untereinander und mit der Steuerungsgruppe• Absprachen schriftlichen fixieren und allen Beteiligten zur Verfügung stellen.
4.	August bis Oktober 2011:	<ul style="list-style-type: none">• Arbeit der Arbeitsgruppen mit Unterstützung der Prozessberatung und –begleitung,• Entwicklung der vorläufigen Kooperationskonzepte in den einzelnen Arbeitsfeldern,

- Verschriftlichung des vorläufigen Kooperationskonzepts.
-

5. November bis Dezember 2011:

- Veranstaltung mit allen Beteiligten zur Vorstellung des Kooperationskonzepts,
 - Implementierung der Inhalte des Kooperationskonzepts.
-

6. Januar bis Mai 2012:

- Erprobung des Konzepts
 - Beratung und Betreuung während der Erprobungsphase.
-

7. Juni 2012:

- Evaluation
-

8. Juli bis September 2012:

- Auswertung der Evaluation,
 - Verbesserung des Kooperationskonzepts,
 - Abschlussveranstaltung mit allen Beteiligten.
-

9. Oktober bis November 2012:

- Transferveranstaltungen an 5 Standorten in Niedersachsen.
-

10. Dezember 2012:

- Abschlussbericht,
- Veröffentlichung der Ergebnisse
- Abschluss des Projekts.