



nifbe-Beiträge zur Professionalisierung Nr. 9

Gelingender Transfer Zur Wirksamkeit eines landesweiten Fortbildungsprogramms für KiTas

Jörg Hartwig

Schutzgebühr 3 Euro

Gefördert durch:



**Niedersächsisches Ministerium
für Wissenschaft und Kultur**

Abstract

Der Transfer von (neuem) Wissen zwischen Forschung und Praxis ist in der Elementarpädagogik und darüber hinaus eine Herausforderung, die bisher eher mit vielen Fragen als mit validen Antworten verbunden ist.

Seit seiner Gründung 2007 bildet im nifbe der (wechselseitige) Transfer zwischen Forschung und Praxis eine zentrale Aufgabe. Transfer wird dabei ganz grundlegend als ein Aushandlungs- und Transformationsprozess zwischen „Transfergeber“ und „Transfernehmer“ gesehen.

Von 2012 - 2017 hat das nifbe neben anderen Transferangeboten wie zum Beispiel Tagungen und Publikationen auch zwei landesweite Qualifizierungsinitiativen für die Arbeit mit Kindern unter drei Jahren und zum Übergang KiTa - Grundschule durchgeführt. Im vorliegenden Beitrag sollen nun die Herausforderung des Transfers und seine zentralen Gelingensbedingungen exemplarisch anhand der landesweiten Qualifizierungsinitiative des nifbe für die Arbeit mit Kindern unter drei Jahren und einer entsprechenden Evaluation näher beleuchtet werden.

Gliederung

1. Herausforderung Transfer
2. nifbe als Transferorganisation
3. Entstehung und Konzept des Fortbildungsprogramms
4. Gestaltung der Transferprozesse
5. Ergebnisse der Transferprozesse
6. Schlussbetrachtung: Transfer als Aushandlungsprozess
7. Quellen und Literatur

1. Herausforderung Transfer

Die Diskurse zu Transfer in den einschlägigen Disziplinen und Feldern der Pädagogik, Psychologie, der sozialen Arbeit oder der Kinder- und Jugendhilfe verlaufen heterogen und diskontinuierlich. Trotz der Anforderung an die Akteure in Wissenschaft und Praxis in diesen Feldern Transfer zu fördern, gibt es nur wenig Veröffentlichungen dazu und wenig übergreifende Debatten, in denen Transferfragen systematisch diskutiert und weiterentwickelt werden. Deshalb werden hier zunächst zwei zentrale Verwendungen des Transferbegriffs skizziert¹, anschließend wird das Konzept der Transferstrukturen und das Konzept der Transferinstrumente vorgestellt (Fortbildungen resp. Fortbildungsprogramme werden hier als ein Transferinstrument verstanden).

Verbreitung und Verankerung

Der erste Begriff von Transfer bezieht sich auf die Verbreitung „neuen“, „innovativen“ Wissens resp. auf die Frage wie wissenschaftliches Wissen rascher und zielgerichteter in der Praxis ankommen kann. In Bezug auf diese Frage fand im März 2018 eine zweitägige Transferkonferenz der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (AGJ) in Kooperation mit dem Deutschen Jugendinstitut (DJI) statt. Die Ergebnisse der Konferenz werden von den Veranstaltern wie folgt resümiert: „Hiermit (mit der Konferenz) ist ein erster wichtiger Schritt auf dem langen Weg zu einem zielführenden Forschungs-Praxis-Transfer getan. Darüber hinaus wurden aber auch die Schwierigkeiten und Kontroversen bei der Behandlung des Themas deutlich – viele Aspekte sind ungeklärt, auf bestehende Fragen gibt es keine eindeutigen oder gar keine Antworten ... derzeit ist noch offen, wie ein erfolgreicher Forschungs-Praxis-Transfer in der Praxis umgesetzt werden kann...“². In vielen der dokumentierten Beiträge zu der Konferenz wird Dialogorientierung zwischen Wissenschaft und Praxis eingefordert und festgestellt, dass es gesonderter Ressourcen, ggf. auch besonderer Organisationen bedarf, die Transfer fördern.

„derzeit ist noch offen, wie ein erfolgreicher Forschungs-Praxis-Transfer in der Praxis umgesetzt werden kann“

Der zweite Begriff stammt aus der Psychologie und meint die Möglichkeit und Fähigkeit von Personen, etwas in einer Situation Gelerntes (etwa im Rahmen einer Fortbildung) auf eine andere Situation zu übertragen und in die praktische berufliche Arbeit zu überführen (Lerntransfer). Für den Bereich der frühkindlichen Bildung erweitert Strehmel dieses Thema um die Frage, wie die bspw. in Fortbildungen neu erworbenen Kompetenzen einzelner MitarbeiterInnen in die Arbeit des Teams insgesamt integriert und für die Arbeit des Teams nutzbar werden können.³ Pädagogische Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen arbeiten nie isoliert, sondern - bei allen individuellen Unterschieden in der konkreten Realisierung pädagogischer Interaktionen - immer im Team und als Team. Insofern ist ein rein individueller, isolierter Lerntransfer nur sehr bedingt möglich. Im Hinblick auf diesen Begriff von Transfer ließe sich auch von Verankerung sprechen.

¹ Vgl. grundlegend dazu bereits Gräsel u.a. 2006 und Gräsel 2010

² www.agj.de/arbeitsfelder/qualifizierung-forschung-fachkraefte/artikel/news-artikel/beitraege-und-ergebnisse-zur-transferkonferenz-praxis-trifft-forschung-forschung-trifft-praxis.html (Zugriff am 11.04.2018)

³ www.ifp.bayern.de/imperia/md/content/stmas/ifp/impulsfachtage/vortrag_2_-_impulsfachtage_ix_-_prof_dr_petra_strehmel_-_transfer_in_den_arbeitsalltag_-_ergebnisse_aus_theorie_und_forschung_ifp.pdf Vortrag beim Staatsinstitut für Frühpädagogik; November 2016 (Zugriff 9.04. 2018); vgl. zusammenfassend dazu zuletzt auch Hoffmann 2017

Beide Begriffe von Transfer sind aufeinander zu beziehen: ohne eine systematische Verbreitung kann nichts verankert werden, ohne Verankerung bleibt die Verbreitung wenig sinnvoll. Im hier vorgelegten Beitrag wird vornehmlich beschrieben wie Prozesse gestaltet werden können, damit sie zu einer flächendeckenden und bedarfsgerechten Verbreitung neuen Wissens in Kindertageseinrichtungen führen (insbesondere in Kapitel 4). Auf Grundlage einer Evaluation des Fortbildungsprogramms wird auch auf die Frage der Verankerung eingegangen. Diese zielte auf die von den Teilnehmenden wahrgenommene Wirksamkeit der Fortbildungsmaßnahmen ab und zeigt wie spezifische konzeptionelle Elemente des Programms die Möglichkeiten einer Verankerung begünstigen.

Transferstrukturen

Als Transferstrukturen werden hier die Akteure, ihre Rollen und ihre Beziehungen zueinander in einem „Feld“ (hier die frühkindliche Bildung) verstanden. Diese Strukturen können für den Transfer – im Sinne von Verbreitung und Verankerung – förderlich oder hinderlich sein, in jedem Fall beeinflussen sie das Gelingen von Transfer.

Das Feld der frühkindlichen Bildung ist durch eine komplexe Struktur von Akteuren geprägt, die auf kommunaler, regionaler und Landesebene in unterschiedlichen Rollen und auf unterschiedliche Art Einfluss auf die Praxis haben. Auf kommunaler Ebene sind dabei insbesondere die Träger zu nennen und hier wiederum die Fachberatungen oder pädagogischen Leitungen in ihrer Zuständigkeit für die Weiterentwicklung der pädagogischen Qualität der Arbeit in den Einrichtungen. Weiterhin sind die Jugendämter von Bedeutung, die als örtliche Träger der Kinder- und Jugendhilfe mit ihrer Gesamtverantwortung auch für den Bereich der Kindertageseinrichtungen zuständig sind (häufig in Gestalt einer oder auch mehrerer kommunaler FachberaterInnen); darüber hinaus vor allem die einschlägigen berufsbildenden Schulen sowie die Erwachsenenbildungseinrichtungen mit ihrer Zuständigkeit für die Ausbildung und Weiterbildung von pädagogischen Fachkräften. Auf kommunaler Ebene sind die benannten Akteure (und andere relevante Organisationen) in häufig sehr verschiedener Art und Weise aufgestellt und untereinander vernetzt. Wissenschaftliche Einrichtungen oder das für die frühkindliche Bildung zuständige Landesministerium (in Niedersachsen das Kultusministerium) können als Transfergeber bezeichnet werden, also als Akteure, die neues, relevantes Wissen zur Verfügung stellen und eine Verbreitung und Verankerung dieses Wissens anstreben. Die Kindertageseinrichtungen können als Transfernehmer bezeichnet werden, also als Akteure, die Bedarf an neuem Wissen haben und dieses aufnehmen wollen (oder sollen). Insbesondere die oben benannten berufsbildenden Schulen, die FachberaterInnen und die Erwachsenenbildungseinrichtungen können in diesem Kontext als Transferagenturen bezeichnet werden, also solche Akteure, die das jeweilige neue Wissen verbreiten und verankern, die den Transfer durchführen.

Die Aufgabe von nifbe bestand bei der Umsetzung des Fortbildungsprogrammes darin, den Transfer zu organisieren (zu „managen“), hier vornehmlich im Sinne der Verbreitung. Genauer formuliert: in Zusammenarbeit mit den Transferagenturen auf jeweils kommunaler Ebene dafür zu sorgen, dass das in dem Programm enthaltene Angebot von möglichst vielen Kindertageseinrichtungen überhaupt registriert und als positive Möglichkeit für die eigene Weiterentwicklung wahrgenommen wird.

Zusammenspiel von Transfergeber, Transfernehmer und Transferagenturen

Fortbildung als ein mögliches Transferinstrument

Transferinstrumente

Fortbildungen können im Kontext der Frage der Verbreitung wissenschaftlichen Wissens als eine mögliche Form des Transfers, als ein Transferinstrument verstanden werden. Daneben lassen sich eine ganze Reihe weiterer Transferinstrumente identifizieren: der direkte Kontakt zwischen Forschung und Praxis (im Sinne von Praxisforschung in den Kindertageseinrichtungen selbst); Vorträge, Workshops, Tagungen mit MultiplikatorInnen (Träger, Fachberatungen, ErwachsenenbildnerInnen u.ä.) sowie Veröffentlichungen, die wissenschaftliche Forschungsergebnisse für spezifische Zielgruppen aufbereiten und übersetzen. All diese Formen können wirksame Instrumente darstellen und sich wechselseitig unterstützen. Fortbildungen werden hier deshalb auch nicht als „Königsweg“ verstanden, wohl aber als Instrument, das spezifische Vorteile gegenüber den anderen Instrumenten bietet. Der direkte Kontakt zwischen Forschung und Praxis kann hochgradig wirksam sein in Bezug auf die Verankerung – aufgrund der jeweiligen Ressourcen der beteiligten Akteure sind solche Instrumente immer nur punktuell einsetzbar und benötigen selbst wieder Konzepte für einen weiterführenden Transfer auf den Arbeitsalltag anderer Einrichtungen. Veröffentlichungen und Vorträge können einzelnen Fachkräften wertvolle Anregungen und Ideen vermitteln, bleiben aber in ihrer Wirkung diffus und nicht kontrollierbar. Im Rahmen von Fortbildungen kann neues, wissenschaftliches Wissen systematisch aufbereitet und in didaktische Vermittlungskonzepte überführt werden und mit Fortbildungen können grundsätzlich viele Kindertageseinrichtungen bzw. pädagogische Fachkräfte mit einer vergleichsweise hohen Lernintensität erreicht werden sowie der grundsätzlichen Möglichkeit erzielte Effekte (den Lerntransfer resp. den Grad der Verankerung) zu überprüfen.

2. nifbe als Transferorganisation

Das Niedersächsische Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung (nifbe) ist 2008 - auch vor dem Hintergrund des „Pisa-Schocks“ - mit dem ausdrücklichen Auftrag gegründet worden, den Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis in beide Richtungen systematisch zu fördern. Damit soll nifbe einen Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung in Niedersachsen leisten. Mit den im Koordinations- und Transferzentrum in Osnabrück angesiedelten wissenschaftlichen MitarbeiterInnen (TransferwissenschaftlerInnen) und den fünf - mit je zwei oder drei TransfermanagerInnen ausgestatteten - regionalen Transferstellen in Emden, Osnabrück/Diepholz/Nordhorn, Hannover, Lüneburg sowie Hildesheim verfügt das nifbe über strukturelle Voraussetzungen um beide der einleitend benannten Ebenen des Transfers - Verbreitung und Verankerung - zu bearbeiten. Das nifbe nutzt alle der oben benannten Transferinstrumente. Seit 2013 ist die Umsetzung landesweit angelegter Fortbildungsprogramme eine zentrale Aufgabe.

In einem intern erarbeiteten und noch nicht publizierten Transfer-Konzept des nifbe wird Transfer wie folgt definiert:

„Bei der Übertragung von neuem Wissen (...) findet eine komplexe Ko-Konstruktion zwischen dem `Wissensgeber` und dem `Wissensnehmer` mit ihren

„Bei der Übertragung von neuem Wissen (...) findet eine komplexe Ko-Konstruktion zwischen dem `Wissensgeber` und dem `Wissensnehmer` statt“

je eigenen Ausgangslagen und Deutungsmustern statt. Transfer ist in diesem Sinne ein Aushandlungs- und Transformationsprozess, in dem das neue Wissen anschlussfähig an die jeweils unterschiedlichen Kontexte gemacht wird.“⁴ Wichtig ist dabei, dass diese Aushandlungsprozesse zwischen Wissensgeber und -nehmer (bzw. Transfergeber und -nehmer) immer stattfinden, sie können nicht umgangen oder negiert werden. Transfermanagement lässt sich dann als gezielte und absichtsvolle Gestaltung dieser Prozesse verstehen.

Transfer als Aushandlungs- und Transformationsprozess

Im Übrigen sieht sich nifbe auch dem „Gegenstromprinzip“ verpflichtet, das heißt der Aufnahme, Bündelung und Weitergabe von Sichtweisen und Bedarfen aus der Praxis in die Wissenschaft und einschlägige politische Gremien. Kindertageseinrichtungen werden mithin auch als Transfergeber betrachtet, Wissenschaft und Politik in diesem Sinne als Transfernehmer.

3. Entstehung und Konzept des Fortbildungsprogramms

In 2012 wurde das nifbe vom Land Niedersachsen beauftragt in den Folgejahren zwei sog. „Bildungsschwerpunkte“ landesweit umzusetzen. Beide Schwerpunkte beinhalteten Qualifizierungsinitiativen (hier „Fortbildungsprogramm“ genannt) mit denen zum einen die Zusammenarbeit zwischen Grundschule und Kindertageseinrichtungen gestärkt werden sollte und zum anderen die Qualität der Arbeit mit Kindern bis drei in Krippeneinrichtungen resp. Kindertageseinrichtungen mit Krippen- oder altersübergreifenden Gruppen verbessert werden sollte. Der vorliegende Beitrag bezieht sich ausschließlich auf die Umsetzung des Fortbildungsprogramms für die Arbeit mit Kindern bis Drei. Die niedersächsischen Handlungsempfehlungen zur Arbeit mit Kindern bis Drei (als Ergänzung zum niedersächsischen Orientierungsplan für die Arbeit in Kindertageseinrichtungen) können als wissenschaftlich fundiertes Konzept⁵ der entsprechenden pädagogischen Praxis, mithin als Transfergegenstand begriffen werden. Neues wissenschaftliches Wissen und die Ergebnisse von Forschung treten der Praxis oder anderen Akteuren so gut wie nie in „Reinform“ gegenüber. Sie müssen immer zusammengefasst, verschriftlicht und für die Zielgruppe „übersetzt“ werden. Bei den genannten Handlungsempfehlungen lässt sich davon ausgehen, dass der neueste Stand wissenschaftlicher Forschung zu Fragen der pädagogischen Arbeit mit Kinder bis Drei (in Einrichtungen) in transformierter und gebündelter Form eingeflossen ist.

nifbe-Fortbildungsprogramm knüpft als Inhouse-Schulung an konkreten Bedarfen der Praxis an

Zentrale konzeptionelle Elemente des Fortbildungsprogramms waren vorgegeben. Die Qualifizierungsmaßnahmen sollten inhaltlich auf der Grundlage der bereits genannten Handlungsempfehlungen, aber ohne vorgegebenes festes Curriculum durchgeführt werden. Die Durchführung sollte an die spezifischen Bedarfe und den Stand der jeweils teilnehmenden Einrichtung anknüpfen. Die Maßnahmen sollten mit dem gesamten Team (der jeweiligen Einrichtungen) im Dialog; Zum Selbst- und Transferverständnis des nifbe, unveröffentl. internes Arbeitspapier September 2016

⁵ Das darüber hinaus zwischen dem zuständigen Landesministerium (dem Kultusministerium) und den Trägerverbänden auf Landesebene abgestimmt und gemeinsam verabschiedet wurde und als Transfergegenstand damit über eine ausgesprochen hohe Legitimität verfügt

oder mit dem Team, das für Krippen- oder altersübergreifende Gruppen zuständig ist) und in den Räumlichkeiten der Einrichtung („Inhouse“) durchgeführt werden. Damit entfällt das einleitend benannte Problem der Verankerung zwar nicht in Gänze, aber zumindest die Frage der Nutzung individuell angeeigneten Wissens für das ganze Team stellte sich bei dieser Konzeption von vornherein nicht.

Für die Organisation der Durchführung vor Ort sollten staatlich anerkannte Erwachsenenbildungseinrichtungen zuständig sein. Eine Maßnahme sollte 16-20 Unterrichtsstunden umfassen; pro Jahr sollten bis zu 500.000 Euro für die Durchführung zur Verfügung gestellt werden. Bei Kosten von 1.500 Euro pro Maßnahme⁶ waren damit landesweit Mittel für maximal etwa 330 Maßnahmen pro Jahr verfügbar. Die Förderung war zunächst auf drei Jahre angelegt und wurde 2015 um zwei Jahre verlängert.

Durchführung über Erwachsenenbildungseinrichtungen vor Ort

Zuwendungsempfänger der Gesamtsumme war das nifbe, auf der Basis von Kooperationsverträgen wurden die Mittel entsprechend der Anzahl der jeweils durchgeführten Maßnahmen mit den Erwachsenenbildungseinrichtungen abgerechnet.

Bevor im nächsten Kapitel die Gestaltung der Transferprozesse durch nifbe beschrieben wird, soll nicht verschwiegen werden, dass der im Titel genannte gelingende Transfer selbstverständlich auch auf spezifische inhaltliche und konzeptionelle Vorgaben zurück zu führen ist. Grundsätzlich war (und ist sicher nach wie vor) ein sehr hoher grundsätzlicher Bedarf an Auseinandersetzung mit der pädagogischen Arbeit mit Kindern bis Drei in den Einrichtungen gegeben. Dies geht vor allem auf den zum Teil rasanten Auf- und Ausbau von Krippeneinrichtungen resp. Krippengruppen in den Einrichtungen zurück, verbunden mit einer zum Teil starken Fluktuation in der Mitarbeiterschaft und der begrenzten Verfügbarkeit von a priori entsprechend ausgebildeten und vorbereiteten pädagogischen Fachkräften. Die grundlegende Bedarfsorientierung (kein festes Curriculum) verbunden mit der Möglichkeit sich mit dem Gesamt-Team innerhalb der Einrichtung qualifizieren zu lassen, machte die Maßnahme für viele Träger und Einrichtungsleitungen hoch attraktiv. Aus dem Konzept ergab sich dann im Weiteren sehr schnell, das auch die Termine und der gesamte zeitliche Ablauf zwischen der Einrichtung und der/dem jeweiligen ReferentIn individuell ausgehandelt werden konnten, es also auch diesbezüglich keine festen Vorgaben gab. Diese hohe organisatorische und inhaltliche Offenheit führte allerdings gerade in den ersten beiden Jahren der Laufzeit des Programms zu einem erhöhten „Übersetzungsaufwand“ durch die MitarbeiterInnen des nifbe und / oder die zuständigen MitarbeiterInnen der Erwachsenenbildungseinrichtungen gegenüber den Einrichtungen wie zum Teil auch den ReferentInnen: das waren sie so nicht gewohnt.

Flexible Termine und zeitliche Abläufe

⁶ Die Höhe des Honorars für die durchführenden ReferentInnen wurden auf 50 Euro pro Unterrichtsstunde festgelegt, weiter waren Sachkosten (Fahrtkosten, Materialien) sowie ein Overhead für die Erwachsenenbildungseinrichtungen in Rechnung zu stellen

4. Gestaltung der Transferprozesse

Gegenstand des folgenden Kapitels ist die Gestaltung von Prozessen zur Verbreitung des Fortbildungsprogramms. In diesem Kontext lässt sich auch von „Anbahnung“ sprechen und - Aufgabe des nifbe war es sicherzustellen, dass möglichst viele Kindertageseinrichtungen von dem Programm erfahren und es nutzen können. Die Anbahnung reicht dabei von der Verfassung von Informationsmaterialien für die Einrichtungen, über Absprachen und Rollenklärungen zwischen nifbe und den Erwachsenenbildungsträgern (und im Weiteren auch den Fachberatungen, s.u.) bis hin zur Entwicklung von Anmeldeverfahren und zur Beantwortung von Rückfragen seitens der Einrichtungen. Zu Beginn wurde nifbe-intern häufig von „Bewerbung“ gesprochen, verbunden mit dem Eindruck, dass die Erwachsenenbildungseinrichtungen die Durchführung der Maßnahmen organisieren und verwaltungstechnisch abwickeln und nifbe lediglich für die Bewerbung der Maßnahmen zuständig ist, die Fördermittel an die Erwachsenenbildung weiterleitet und schließlich die Nachweise der Mittelverwendung für den Geldgeber – das Land Niedersachsen – aufbereitet. Erst allmählich hat sich hier eine Änderung der Begrifflichkeit durchgesetzt, verbunden mit der Erkenntnis, dass es hier nicht um die Abfassung und Versendung von Werbematerialien geht, sondern darum, einen komplexen Transferprozess zu gestalten.

Anbahnung von komplexen Transferprozessen durch das nifbe

Im Folgenden werden drei zentrale Elemente der Gestaltung dieses Transferprozesses skizziert:

- die Klärung der Rollen zwischen nifbe und den Erwachsenenbildungseinrichtungen;
- die Institutionalisierung der Durchführung von „Planungsgesprächen“ auf kommunaler Ebene
- und die fortlaufende interne Abstimmung in der „Arbeitsgruppe Bildungsschwerpunkte“.

Über die Anbahnung hinaus sind auch die Bündelung von Rückmeldungen zu den Maßnahmen und die Durchführung von Teilnehmerbefragungen im Sinne des Gegenstromprinzips ein Bestandteil der Transferprozesse. Darauf wird im letzten Abschnitt des Kapitels eingegangen.

Zur Klärung der Rollen

Zentral für das Gelingen des Transferprozesses war die fortlaufende und sich weiter entwickelnde Klärung der Rollen zwischen nifbe (konkret den zuständigen TransfermanagerInnen in den regionalen Transferstellen) und den örtlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen. Zu klären war, wie vor Ort geeignete Erwachsenenbildungseinrichtungen ausgewählt werden sollten und inwieweit diese die Maßnahmen dann selbst bewerben sollten; wer für formale oder inhaltliche Rückfragen von interessierten KiTas zuständig war oder wer die Auswahl von geeigneter ReferentInnen vornehmen sollte. Diese Klärungen können an dieser Stelle nicht alle im Detail nachvollzogen werden, deshalb soll hier die Auswahl der Erwachsenenbildungseinrichtungen und die Auswahl von ReferentInnen erläutert werden. Die Ansprache der Erwachsenenbildungseinrichtungen erfolgte auf regionaler Ebene, durch die MitarbeiterInnen der regionalen Transferstellen des nifbe und gründete vor allem auf in den zurückliegenden Jahren entwickelten Kooperationsbeziehungen

Rollenklärung und Transparenz zwischen den Kooperationspartnern

Weiterentwicklung der Kompetenz und Verstärkung von Vernetzung als zusätzlicher Mehrwert für Weiterbildungseinrichtungen

zwischen nifbe und den jeweiligen Einrichtungen. Darüber hinaus war selbstverständlich wichtig, ob die jeweiligen Einrichtungen über Erfahrungen bzw. über einen thematischen Schwerpunkt zur frühkindlichen Bildung in ihren Programmbereichen verfügten. Verschiedentlich kam es dabei zu Konkurrenzen zwischen verschiedenen Einrichtungen, die in ähnlichen Einzugsgebieten einschlägige Fortbildungsangebote vorhalten (vor allem in größeren Städten), in einigen Fällen auch zu „Lücken“, weil die jeweils angesprochene Erwachsenenbildungseinrichtung keinen zureichenden Gewinn in der Durchführung der hier in Rede stehenden Qualifizierungsmaßnahmen sah. Die angesprochenen Konkurrenzen waren aber insgesamt nicht hinderlich für die weiteren Prozesse. Erstens existiert in vielen Kommunen eine zumindest unausgesprochene Arbeitsteilung zwischen den Einrichtungen⁷, zweitens stellte sich aus Sicht der Einrichtungen rasch heraus, dass der Gewinn der Beteiligung an der Durchführung von Maßnahmen weniger unmittelbar monetärer Art war, sondern eher in der Weiterentwicklung der eigenen Kompetenz in diesem Programmbereich und vielfach auch in der Verstärkung von Vernetzungsstrukturen lag. Drittens schließlich wurde nifbe-intern schon zu Beginn der Umsetzung festgelegt, dass die interessierten bzw. teilnehmenden KiTas selbst entscheiden sollten bzw. konnten mit welcher Erwachsenenbildungseinrichtung sie die Maßnahme durchführen wollten. Dies wurde anfänglich mündlich mit den KiTas und den Erwachsenenbildungseinrichtungen besprochen, später konnten die KiTas im Anmeldeformular eine entsprechende Einrichtung angeben. Hier wurden für jeden Landkreis diejenigen Einrichtungen aufgelistet, die bisher Maßnahmen durchgeführt hatten und eine Kategorie „Sonstige“ eingerichtet. Auch dieses Vorgehen führte nur ausnahmsweise zu Konflikten: etwa das eine KiTa eine Erwachsenenbildungseinrichtung angab, die bisher nicht „im Pool“ war oder das eine KiTa nicht mit einer Einrichtung zusammenarbeiten wollte, die „eigentlich“ auf Grund von Trägerzugehörigkeiten oder regionaler Zugehörigkeit „zuständig“ gewesen wäre.

Die Auswahl von geeigneten ReferentInnen und die Zuordnung von ReferentInnen zu den einzelnen Maßnahmen blieb in der Hand der jeweils ausgewählten bzw. zuständigen Erwachsenenbildungseinrichtungen (auch wenn nifbe hier in Einzelfällen unterstützend tätig wurde – vor allem dort, wo es phasenweise zu Engpässen bei der Besetzung mit ReferentInnen kam). Der Ablauf gestaltete sich in der Regel so, dass die interessierten KiTas sich beim nifbe anmeldeten; die Adressen der gemeldeten Einrichtungen wurden gebündelt an die jeweils gewählten Erwachsenenbildungseinrichtungen weitergeleitet und diese nahmen dann Kontakt zu den Einrichtungen auf und vermittelten den Kontakt zu einem/r Referenten/in. Ein gewisser Nachteil dieses Verfahrens schien anfangs, dass das nifbe selbst damit keinen unmittelbaren Zugriff auf die Qualität der ReferentInnen hatte und eine diesbezügliche Qualitätssicherung nur über die konzeptionellen Rahmenvorgaben (der Maßnahmen) und die TeilnehmerInnen-Befragungen erfolgen konnte. In diesen Befragungen und durch eine Vielzahl einzelner Rückmeldungen stellte sich allerdings heraus, dass die fachliche und didaktische Kompetenz der beteiligten ReferentInnen von den teilnehmenden Einrichtungen bzw. den Fachkräften als ausgesprochen hoch wahrgenommen wurde. Ein Nebeneffekt der insgesamt fünfjährigen Durchführung des Fortbildungsprogramms besteht in der Erkenntnis, dass Niedersachsen ganz offensichtlich über einen großen Pool an kompetenten ReferentInnen zum Thema „Arbeit mit Kindern bis Drei“ ver-

⁷ Als ein illustrierendes Beispiel sei die Stadt und der Landkreis Lüneburg benannt, in der zwei Erwachsenenbildungseinrichtungen starke Schwerpunkte im Bereich der frühkindlichen Bildung aufweisen – die eine beschäftigt sich mit Angeboten zur Eltern- und Familienbildung und der Ausbildung von Tagespflegekräften; die andere konzentriert sich auf Fortbildungen für pädagogische Fachkräfte in Kitas.

Kein unmittelbarer Zugriff auf die Qualität der Durchführung

fügt (insgesamt sind knapp 200 ReferentInnen eingesetzt worden). Ein Vorteil des Verfahrens bestand darin, dass die Erwachsenenbildungseinrichtungen - genauer die jeweils zuständigen Programmbereichsleitungen - nicht in ihren Zuständigkeiten und Kompetenzen beschnitten wurden und nifbe nicht als Konkurrenz wahrnahmen. Aus den kontinuierlichen Gesprächen mit vielen Programmbereichsleitungen wurde deutlich, dass die Rolle im Bereich der Fortbildung von KiTas resp. Fachkräften häufig eher gestärkt wurde. Wichtig für den gelingenden Transferprozess ist an dieser Stelle, dass die Erwachsenenbildungseinrichtungen nicht auf eine Rolle als Zuwendungsempfänger und Mittelverwalter reduziert wurden, sondern in ihrer spezifischen Rolle für die Weiterentwicklung der frühkindlichen Bildung auf kommunaler Ebene – als „Transferagentur“ - bestätigt wurden.

Institutionalisierung von Planungsgesprächen

Mit kommunaler Ebene sind hier die Landkreise und kreisfreien Städte als örtliche Träger der öffentlichen resp. öffentlich verantworteten Kinder- und Jugendhilfe im jeweiligen Zuständigkeitsgebiet gemeint⁸ – unabhängig davon, ob sie selbst als Träger von Kindertageseinrichtungen fungieren. Die Landkreise sind in der Regel nicht selbst Träger von KiTas: „kommunale Träger“ sind die kreisangehörigen Städte und (Samt-)Gemeinden. Nachdem dies anfangs nur in einigen Regionen der Fall war, werden seit 2015 jährlich systematisch in allen Landkreisen / kreisfreien Städten des Landes von den regionalen Transferstellen des nifbe initiierte und vorbereitete Planungsgespräche im Hinblick auf die weitere Umsetzung des Fortbildungsprogramms durchgeführt. Zentrale Akteure in diesen Planungsgesprächen sind die für das jeweilige Gebiet zuständigen kommunalen Fachberatungen und die Fachberatungen der jeweils ansässigen freien Träger. Dazu werden häufig die im jeweiligen Gebiet aktiven Erwachsenenbildungseinrichtungen eingeladen. Der Teilnehmerkreis dieser Gespräche umfasst zwischen vier und zwölf Personen, die Gespräche dauern in der Regel etwa drei Stunden. Die Zusammensetzung und Größe des TeilnehmerInnenkreises ist durchaus heterogen: in den meisten, aber nicht in allen Landkreisen / kreisfreien Städten des Landes Niedersachsen ist die Stelle einer kommunalen Fachberatung besetzt; in anderen Landkreisen existiert mittlerweile eine auch quantitativ soweit ausgebaute Struktur von kommunaler Fachberatung, dass sich eine diesbezügliche Fachbereichsleitung etabliert hat, die dann auch an den Gesprächen teilnimmt. In einigen Landkreisen gibt es nur zwei quantitativ sehr starke Träger, in anderen sind es vier oder mehr verschiedene Träger usw. usf. Schließlich waren bei der Institutionalisierung der Gespräche bereits vor Beginn der Umsetzung des Fortbildungsprogramms etablierte Kooperationsstrukturen zwischen nifbe und kommunalen Akteuren zu berücksichtigen und die Tatsache, dass insbesondere die kirchlichen Träger räumlich nicht parallel zu den Landkreisen organisiert sind. Es ging bei der Entwicklung und Institutionalisierung der Gespräche aber auch nicht um die Homogenität von Teilnehmergruppen, sondern um die Strukturierung von Transferprozessen auf kommunaler Ebene – orientiert an den jeweils gegebenen kommunalen Strukturen.

Die Gespräche umfassen in der Regel drei Tagesordnungspunkte: einen Bericht des nifbe über das zurückliegende Jahr der Umsetzung mit den jeweils verfügbaren Daten über durchgeführte Maßnahmen im Landkreis, zu relevanten

Fachberatung mit wichtiger Scharnierfunktion

⁸ Im Land Niedersachsen sind dies insgesamt 46; in Ausnahmefällen – etwa die Stadt Lüneburg – zählen auch kreisangehörigen Städte dazu, sofern sie über eigenständig agierende Jugendämter verfügen.

Ergebnissen von Teilnehmerbefragungen u.ä; Absprachen zur Bewerbung der Maßnahmen im Hinblick auf das kommende Jahr und eine Planung von möglichen flankierenden Maßnahmen⁹ im kommenden Jahr. Die Absprachen zur Bewerbung sind¹⁰ das zentrale Element der Gespräche. Dabei geht es um die Fragen, von wem, auf welchen Wegen und mit welchen Instrumenten die KiTas im jeweiligen Landkreis / der jeweiligen kreisfreien Stadt über das Angebot selbst und die Möglichkeiten der Inanspruchnahme informiert werden sollten. Hintergrund hierfür bildeten

1. die Zahl der im bzw. in den vergangenen Jahr/en jeweils bereits durchgeführten Maßnahmen
2. spezifische konzeptionelle Änderungen (ab 2014) im Maßnahmeformat
3. sowie die grundlegende Annahme, dass die Fachberatungen in der Regel nicht nur über wesentlich bessere Kenntnisse der Situation und der Bedarfe der KiTas verfügen, für die sie zuständig sind (als nifbe), sondern auch über einen direkteren Zugang.

Zu 1.): Ab 2015 wurden vom nifbe interne Quotierungen zur Anzahl zunächst möglicher Maßnahmen pro Landkreis / kreisfreier Stadt vorgenommen. Diese beruhten auf der unterschiedlichen Größe der Gebietskörperschaften und damit der ebenso höchst unterschiedlichen Anzahl an KiTas insgesamt und Krippeneinrichtungen im Besonderen. Darüber hinaus war - auch gemessen an diesen Größenordnungen - eine ungleich ausgeprägte Inanspruchnahme festzustellen. Mit der Quotierung sollte eine annähernd flächendeckende Teilnahme erreicht werden.

Feedback-Prozesse und Formatanpassungen

Zu 2.): Schon auf Grund der ersten Planungsgespräche in 2013 und einer Vielzahl von direkten Rückmeldungen von teilnehmenden Einrichtungen, Fachberatungen und ReferentInnen an das nifbe wurden zwei Bedarfe sichtbar, die durch das geltende Konzept nicht abgedeckt waren. Hier ging es zum einen um die Möglichkeit der Fortsetzung der Qualifizierung im Rahmen einer weiteren geförderten Maßnahme im nachfolgenden Jahr und zum anderen um die Möglichkeit der Teilnahme mehrerer Einrichtungen an einer Maßnahme. Schon diese Format-Ergänzung erforderte andere Informationswege und Bewerbungs- bzw. Anmeldeverfahren – Verbundmaßnahmen konnten so z.B. nur über jeweils zuständige Fachberatungen angemeldet werden.

Zu 3.): Fachberatungen haben in einem doppelten Sinn einen direkteren Zugang zu den Einrichtungen: zum einem in praktischer Hinsicht, weil sie in Leitungsrunden oder ähnlichen Treffen über aktuelle Fragen und Angebote informieren können. Zum anderen im übertragenen Sinne, weil das Vertrauen in die Sinnhaftigkeit eines Angebotes für das Team oder einzelne Fachkräfte in der Regel größer ist, wenn die Informationen dazu zumindest auch über die 9 Seit 2014 wurden vom nifbe inhaltlich ergänzende und einrichtungsübergreifende (also in dem Sinne öffentliche) Veranstaltungen oder andere Aktivitäten angeboten (mit Blick auf Fragestellungen oder Bedarfe, die nicht zureichend im Rahmen der Maßnahmen selbst behandelt werden konnten und in der Vorbereitung immer in Kooperation mit den kommunalen Akteuren). Bis einschließlich 2015 wurden die Mittel hierfür aus der regionalen institutionellen Förderung des nifbe bereitgestellt; 2016 und 2017 konnten hierfür in begrenztem Umfang (ca. 10.000 Euro pro nifbe-Region) Mittel aus der Förderung der Umsetzung des Fortbildungsprogramms selbst verwendet werden. 10 Die Gespräche werden 2018 und in den Folgejahren zur Umsetzung des neuen „Bildungsschwerpunktes“ des nifbe („Vielfalt leben und erleben“) und der damit angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen fortgesetzt – deshalb wird in diesem Zusammenhang der Präsenz verwendet

Fachberatung erfolgen, als wenn die „Bewerbung“ ausschließlich von externen Anbietern kommt. Das soll weder in Abrede stellen, dass die Aufgaben und die Wahrnehmung dieser Aufgaben von FachberaterInnen sehr unterschiedlich sind, noch dass das nifbe bei vielen Einrichtungen selbst mittlerweile als ein verlässlicher und qualitativ hochwertiger externer Anbieter wahrgenommen wird.

Die Ergebnisse der Planungsgespräche im Hinblick auf die Absprachen zur Bewerbung (den diesbezüglichen Transfer als Aushandlungsprozess) weisen eine hohe Bandbreite auf. Diese reicht von der bloßen Zur-Kennntnisnahme des Fortbildungsprogramms resp. der konkreten Angebote durch die Fachberatungen (resp. die kommunal jeweils relevanten Akteure) und die Vereinbarung, dass das nifbe die Bewerbung allein durchführt¹¹, bis hin zur ausschließlichen Information der Einrichtungen durch die Fachberatungen selbst. In den letztgenannten Fällen informieren die jeweiligen Fachberatungen ihre Einrichtungen in unterschiedlichen Settings und unter Verwendung der von nifbe zur Verfügung gestellten Informationsmaterialien zu den Maßnahmen. Sie sammeln die Rückmeldungen und treffen sich ggf. ein weiteres Mal, um sich untereinander abzustimmen (falls die Anzahl interessierter Einrichtungen insgesamt höher ist als die zunächst auf kommunaler Ebene verfügbaren Mittel und/oder sich mehr Einrichtungen einzelner Träger anmelden wollen, als es dem quantitativen Verhältnis in der Gebietskörperschaft entspricht etc.). Nach einer entsprechenden Rückmeldung an die regionale Transferstelle des nifbe können die Einrichtungen sich dann konkret anmelden (bis 2015 mit einem Formular, ab 2016 in einem Online-Tool). Für evtl. „überzählige“ interessierte Einrichtungen werden Wartelisten eingerichtet. In Einzelfällen haben Fachberatungen im Rahmen der Planungsgespräche für das kommende Jahr im Hinblick auf den noch starken Bedarf bei Einrichtungen anderer Träger komplett auf die gezielte Information ihrer Einrichtungen verzichtet, weil „unsere Kitas ja in den letzten beiden Jahren alle schon teilgenommen haben. Unsere sind dann nächstes Jahr wieder dran“. Eine solche Entscheidung setzt selbstverständlich ein hohes Maß an Vertrauen und Kooperationskultur der Fachberatungen (bzw. der Träger) in einem Landkreis / einer kreisfreien Stadt voraus – dieses ist zweifellos nicht überall gegeben. Selbstverständlich können sich Einrichtungen immer auch unabhängig von der direkten Information durch die regionalen Transferstellen des nifbe oder die Fachberatung anmelden: weil sie von dem Programm durch Mund-zu-Mund-Propaganda oder über Veröffentlichungen auf der nifbe-Homepage wissen. Dem Autor ist allerdings kein einziger Fall bekannt, in dem das geschilderte Verfahren zu einem Konflikt führte: das sich Einrichtungen außerhalb des skizzierten Verfahrens angemeldet haben und dann wg. vergebener Plätze nicht mehr teilnehmen konnten.

Die Institutionalisierung der Planungsgespräche hat zu einer Annäherung an o.g. Ziele der „Bedarfsgerechtigkeit“ und „Flächendeckung“ geführt. Mit Bedarfsgerechtigkeit ist die Einführung der benannten Verbund- und Vertiefungsmaßnahmen gemeint, aber auch die Möglichkeit für Fachberatungen zum Beispiel gezielt auf Einrichtungen zuzugehen, wenn sie dort einen hohen Bedarf an der Durchführung einer Maßnahme identifizieren. „Flächendeckung“ meint die Erreichung von Einrichtungen in allen Landkreisen, in sehr ländlichen Gebieten und von kleinen oder kleinsten Trägern.

Darüber hinaus wird durch dieses Vorgehen die Rolle von Fachberatung ge-

¹¹ In diesen Fällen geht es bei den Gesprächen zumindest um die Herstellung von Transparenz durch das nifbe und um die Offenhaltung der Möglichkeit von Beteiligung am Verfahren

stärkt und nicht unterlaufen. Wie immer unterschiedlich die Aufgaben verschiedener FachberaterInnen im Einzelnen sein mögen¹², sie sind immer für die Weiterentwicklung der Qualität der pädagogischen Arbeit in den Einrichtungen zuständig und damit auch für die Organisation von entsprechenden Unterstützungsangeboten. Mit der Stärkung der Rolle von Fachberatung stärkt das nifbe Transferstrukturen im oben skizzierten Sinn.

Abstimmung in der nifbe-internen AG Bildungsschwerpunkte

Schon in 2013 wurde die interne Arbeitsgruppe Bildungsschwerpunkte („AG BSP“) etabliert. Hier treffen sich im Abstand von vier bis sechs Wochen alle TransfermanagerInnen der regionalen Transferstellen unter der leitenden Koordination der zuständigen Mitarbeiterin des nifbe-Ko- und Transferzentrums. Neben dem hier im Fokus stehenden Fortbildungsprogramm war natürlich auch die Umsetzung des zweiten, einleitend benannten Fortbildungsprogramms zur Stärkung der Zusammenarbeit von KiTas und Grundschulen Gegenstand der Arbeit in der AG.

Intensive Abstimmung der Verfahrensweisen

Zentrales, fortlaufendes Thema war die Abstimmung von Verfahrensweisen bei der Umsetzung der beiden Fortbildungsprogramme. Die bis 2013 gegebene hohe Eigenständigkeit der bis dahin als regionale Netzwerke firmierenden Regionalstellen hatte einerseits zu einer starken regionalen Verankerung und Akzeptanz des nifbe in den Regionen geführt – damit zu günstigen Voraussetzungen für die Gestaltung der skizzierten Prozesse - andererseits aber zu teils sehr unterschiedlichen Arbeitsweisen und Kooperationsstrukturen in den Regionen. Eine Annäherung bei der Umsetzung der Fortbildungsprogramme war unabdingbar, um für die Akteure in den Regionen und den KiTas selbst vergleichbare Beteiligungs- und Zugangsbedingungen zu schaffen. In der Arbeitsgruppe wurden bspw. Vorlagen zur Information der KiTas entwickelt, Verfahrenswege für die verwaltungsmäßige Abwicklung der Maßnahmen ausgearbeitet und angepasst und konzeptionelle Grundlagen für die Umsetzung diskutiert. Ab 2014 war die kontinuierliche Diskussion von Ergebnissen der bisherigen Umsetzung und daraus zu ziehende Schlussfolgerungen ein weiteres wichtiges Thema. Auch die jährliche Berichterstattung an landesweit zuständige Gremien wurde in der AG vorbereitet und abgestimmt.

Die AG BSP war für die erfolgreiche Verbreitung des Fortbildungsprogramms von entscheidender Bedeutung. Dadurch ist auf der einen Seite gelungen regionale Besonderheiten im gesamten Zeitraum der Umsetzung weiter zu berücksichtigen und insbesondere durch die flankierenden Maßnahmen auf spezifische Bedarfe vor Ort einzugehen, andererseits aber als gemeinsam handelnder und landesweit agierender Akteur aufzutreten. Die wahrgenommene diesbezügliche Professionalität des Handelns von nifbe (eines für die Umsetzung von landesweiten Fortbildungsprogrammen zuständigen Akteurs) bildet eine Grundvoraussetzung für den erfolgreichen Transfer.

Aufnahme von Rückmeldungen und Teilnehmerbefragungen

Durch die starke Vernetzung der regionalen Transferstellen insgesamt und den Planungsgesprächen als systematisches Setting konnten fortlaufend Rückmeldungen zum Fortbildungsprogramm und zu weiteren Bedarfen aufgenommen, gebündelt und an das zuständige Gremium auf Landesebene weitergegeben werden. So konnten der Bedarf an den oben schon erwähnten Verbund- und

¹² Vgl. zur aktuellen Debatte und Struktur von Fachberatung: Alsago u.a.; Fachberatung im Aufbruch, Freiburg 2018

Vertiefungsmaßnahmen vom nifbe im Rahmen der schriftlichen, wie auch mündlichen Berichterstattung dargestellt werden. Das Konzept der Maßnahmen wurde auf Landesebene daraufhin insofern geändert, als dass diese Formate in Ausnahmefällen zugelassen werden konnten. „Ausnahme“ bedeutete, das weiterhin kommuniziert wurde, dass die Durchführung von Erstmaßnahmen Priorität hatte – also die Teilnahme von Kitas, die bisher keine Maßnahme in Anspruch genommen hatten. Vertiefungs- oder Verbundmaßnahmen konnten dann aufgenommen werden, wenn im jeweiligen Landkreis die verfügbaren Mittel durch Erstmaßnahmen nicht ausgeschöpft wurden oder in den Planungsgesprächen seitens der FachberaterInnen besondere Bedarfe in Bezug auf Vertiefungs- oder Verbundmaßnahmen formuliert wurden.

Gleich zu Beginn der Laufzeit des Fortbildungsprogramms wurde in vielen Gesprächen des nifbe - mit VertreterInnen der Erwachsenenbildungseinrichtungen, mit ReferentInnen und mit KiTa-Leitungen - eine gewisse Verunsicherung seitens der Kitas, aber auch einiger ReferentInnen im Hinblick auf die konzeptionell angelegte Offenheit des Formats der Maßnahmen deutlich. Dies bezog sich sowohl auf die inhaltliche Offenheit (kein Curriculum, innerhalb des Rahmens der Handlungsempfehlungen auch keine spezifischen thematischen Vorgaben) als auch auf die strukturelle Offenheit (keine festgelegte Anzahl von Unterrichtsstunden, sondern ein Korridor von 16 bis 20 Stunden; keine vorab festgelegten Termine; die Möglichkeit der Kitas sich in Abstimmung mit der jeweils zuständigen Erwachsenenbildungseinrichtung eine/n ReferentIn selbst aussuchen zu können). Auch hier führten die Gespräche zwischen nifbe und den Akteuren und die interne Abstimmung in der AG Bildungsschwerpunkte zu sukzessiven Klärungen. Die Erfahrung mit den Maßnahmen führte darüber hinaus schnell zu einer sehr positiven Haltung von Kitas und ReferentInnen zu der skizzierten Offenheit (jedenfalls in der weit überwiegenden Mehrheit der Fälle). Darüber hinaus wurde nifbe-intern vereinbart, den Korridor (16 bis 20 Stunden) aufzugeben und grundsätzlich von einem Umfang von 20 Unterrichtsstunden auszugehen. Mit den Erwachsenenbildungseinrichtungen wurde vereinbart, dass zwei dieser Unterrichtsstunden zu Beginn der Maßnahme für die Klärung von konkreten zu bearbeitenden Themen zwischen ReferentInnen und den jeweiligen Teams reserviert und zwei Unterrichtsstunden am Ende der Maßnahme für eine gezielte Abschlussreflexion der Ergebnisse der Fortbildung und möglicher Formen der Weiterarbeit am jeweiligen Thema genutzt werden sollten.

Ab 2014 führte das nifbe jährlich TeilnehmerInnenbefragungen in Bezug auf die im jeweils zurückliegenden Jahr durchgeführten Maßnahmen durch. Die Befragungen wurden jeweils im April/Mai durchgeführt, also durchschnittlich etwa ein halbes Jahr nach dem Abschluss der Maßnahmen. Ziel der Erhebungen war es zum einen die konkreten Themen zu ermitteln, mit denen sich die Teams im Rahmen der Fortbildung beschäftigt hatten; zum anderen sollte die Zufriedenheit mit bzw. die subjektive Wirksamkeit der Maßnahmen erhoben werden. Zudem wurden eine ganze Reihe personen-, einrichtungs- und maßnahmebezogener Merkmale erhoben, von denen angenommen wurde, dass sie Einfluss auf die Themenwahl und die subjektive Wirksamkeit haben konnten. Die Befragungen wurden mittels eines standardisierten Fragebogens vorgenommen, der über die vier Jahre der Durchführung in der Grundstruktur beibehalten wurde. Die Befragungen wurden als Vollerhebungen angelegt. In den ersten beiden Jahren wurde allen TeilnehmerInnen (über die Adressen

Anfängliche Irritation über inhaltliche und strukturelle Offenheit der Fortbildungsmaßnahmen

Verbindliche Klärungsphase zu Beginn und Reflexion zum Abschluss

der teilnehmenden Kitas) der Fragebogen postalisch zugeschickt. Der Rücklauf war in diesen beiden Jahren sehr hoch (ca. 35%); in den beiden folgenden Jahren konnte die Befragung auf Grund reduzierter finanzieller Mittel nur noch online durchgeführt werden. Der Rücklauf ging vermutlich deshalb auf etwa 10% zurück. Die Ergebnisse der Erhebungen werden im zweiten Teil des folgenden Kapitels skizziert.

5. Ergebnisse der Transferprozesse

Verbreitung: Durchgeführte Maßnahmen und erreichte Einrichtungen

Insgesamt wurden im fünfjährigen Förderzeitraum landesweit 2044 Maßnahmen im Rahmen des Fortbildungsprogramms durchgeführt. Im ersten Jahr (2013) lag die Anzahl bei lediglich 140 Maßnahmen. Aufgrund einer Reihe von erforderlichen Abstimmungsprozessen zwischen nifbe und dem zuständigen landesweiten Gremium konnte erst spät im Jahr mit der Anbahnung (und der konkreten Bewerbung) begonnen werden, so dass viele KiTas ihr Zeitpotential für Fortbildungen längst ausgeschöpft oder verplant hatten. In den vier Folgejahren der Förderung wurden jeweils zwischen 430 und 500 Maßnahmen durchgeführt. Die Gesamtzahl, wie auch die Anzahl durchgeführter Maßnahmen ab 2014, liegt deutlich über der oben angegebenen Zahl von 330 finanzierbaren Maßnahmen pro Jahr. Hier kam es jährlich zu Verschiebungen zwischen den Finanztöpfen der beiden Fortbildungsprogramme: während die Nachfrage nach Maßnahmen zur Arbeit mit Kindern bis Drei offensichtlich deutlich höher als geplant lag, war die Resonanz auf die Maßnahmen im Bereich der Kooperation zwischen KiTa und Grundschule geringer als ursprünglich vom Kuratorium des nifbe avisiert. Die Verteilung der Anzahl durchgeführter Maßnahmen auf die nifbe-Regionen war – mit einer Ausnahme – insgesamt und in den einzelnen Jahren eher gleichmäßig. Die Ausnahme bildet eine nifbe-Region, in der die mit Abstand niedrigste Anzahl von Kitas angesiedelt ist und in der sich einige Landkreise in der Betreuung von Kindern bis Drei stark auf den Ausbau von Kindertagespflege stützen.

*Durchführung von über
2.000 Maßnahmen in ganz
Niedersachsen*

2015 (ebenso wie in den beiden Folgejahren) wurden in allen 46 Landkreisen und kreisfreien Städten des Landes Niedersachsen Maßnahmen durchgeführt – bei durchaus gegebenen Unterschieden im Verhältnis zur jeweiligen Anzahl von Kindertageseinrichtungen.

Nach Trägergruppen (Kommunen, AWO, DRK, Diakonie, Caritas, Paritäten und sonstige) ergeben sich Teilnahmenanteile, die – soweit dazu Zahlen vorliegen – landesweit und regional weitgehend den jeweiligen Trägergrößen nach der Anzahl der Einrichtungen entsprechen.

Die Anzahl teilnehmender bzw. erreichter Einrichtungen entspricht nicht der Anzahl der Maßnahmen: einerseits fanden insgesamt 650 der oben schon erwähnten Vertiefungsmaßnahmen statt, andererseits fanden insgesamt 130 der oben ebenfalls erwähnten Verbundmaßnahmen statt. Bei den Verbundmaßnahmen wurde nicht durchgehend erfasst, wieviele Einrichtungen jeweils an einer Maßnahme teilgenommen haben. Wenn man die Vertiefungsmaßnahmen herausrechnet und die Verbundmaßnahmen unberücksichtigt lässt, haben während der Laufzeit des Programms landesweit etwa 1.400 Einrich-

tungen mindestens eine Maßnahme als Einzeleinrichtung in Anspruch genommen. Für März 2017 weist das niedersächsische Landesamt für Statistik¹³ eine landesweite Gesamtzahl von 5.243 Tageseinrichtungen für Kinder aus. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Anzahl der Krippeneinrichtungen bzw. die Anzahl der Einrichtungen mit Krippen- oder altersübergreifenden Gruppen nicht gesondert ausgewiesen und trotz des diesbezüglichen Anstiegs in den letzten Jahren niedriger liegt als die Gesamtzahl der Einrichtungen. Im Weiteren ist die Gesamtzahl der Einrichtungen in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen. Wenn man für den Durchschnitt der Jahre 2013 – 2017 eine Gesamtzahl von etwa 4.000 Kindertageseinrichtungen annimmt, die mit Kindern bis Drei arbeiten, sind landesweit gut 30% aller Einrichtungen mit den Maßnahmen des Fortbildungsprogramms erreicht worden. Wenn man die Verbundmaßnahmen hinzurechnet und die Vielzahl von inhaltlich flankierenden Veranstaltungen („Fachtage“ u.ä., an denen teilweise ebenfalls ganze Teams von KiTas teilgenommen haben) liegt diese Quote noch einmal deutlich höher. Mit einem Gesamtbudget von etwa 3,5 Millionen Euro (auf alle fünf Jahre zusammen gerechnet) ist damit der Arbeit mit Kindern bis Drei in Kindertageseinrichtungen ein erheblicher qualitativer Schub gegeben worden. Dies gilt zumindest dann, wenn auch eine Wirksamkeit der Maßnahmen selbst angenommen werden kann.

Verankerung: subjektive Wirksamkeit der Maßnahmen

Neben Fragen nach der „Zufriedenheit“ (mit der Fortbildung und den Ergebnissen) wurden im Rahmen der Teilnehmerbefragungen Items formuliert, die auf den persönlichen Kompetenzzuwachs durch die Maßnahme und die Möglichkeit der dauerhaften Integration in die alltägliche Arbeit des Teams abzielen. Alle Fragen bzw. Items wurden in diesem Kontext mit einer fünfstufigen Antwortskala versehen, auf der die TeilnehmerInnen ihre jeweilige Bewertung eintragen konnten. Auf die Fragen nach der allgemeinen Zufriedenheit gaben 70% der TeilnehmerInnen die bestmögliche Bewertung ab, weitere 15% gaben die zweitbeste Bewertung an.

85% der TeilnehmerInnen zeigten sich sehr zufrieden bzw. zufrieden

Bei der Frage nach dem persönlichen Kompetenzzuwachs antworteten 40% mit der bestmöglichen Bewertung, weitere 25% mit der zweitbesten Bewertung. Bei der Frage nach der Alltagsintegration geben sogar knapp 50% die bestmögliche und weitere 25% die zweitbeste Bewertung ab.

Auch wenn Vergleichsdaten fehlen, kann insgesamt von einer hohen Zufriedenheit und einer stark ausgeprägten subjektiven Wirksamkeit der Fortbildungsmaßnahmen ausgegangen werden. Die subjektive Wirksamkeit ist dabei besonders stark von der wahrgenommenen Bedarfsorientierung der Durchführung der Maßnahme und von der Einschätzung der fachlichen und pädagogischen Qualität der ReferentInnen abhängig:

	Kompetenzgewinn	Integration in den Alltag
Bedarf +/ ReferentIn +	62	70
Bedarf +/ ReferentIn +	20	43
Bedarf +/ ReferentIn	21	28
Bedarf +/ ReferentIn +	4	6
Gesamt	40	49

Die Prozentzahlen in der Tabelle weisen durchgehend den Anteil derjenigen

¹³ Lt. Pressemitteilung 74/2017 des Landesamt für Statistik Niedersachsen

aus, die die jeweils bestmögliche Bewertung abgegeben haben. Wie sich zeigt, liegt die subjektive Wirksamkeit in beiden Dimensionen nur dann sehr hoch, wenn die Bedarfsorientierung und die Qualität der ReferentInnen als sehr hoch eingestuft werden. Wenn einer der beiden Faktoren als weniger positiv eingestuft wird, sinkt die subjektive Wirksamkeit signifikant und sehr deutlich. Die Einschätzung der Bedarfsorientierung selbst hängt in hohem Maße davon ab, ob die oben genannten zwei Unterrichtsstunden Vorgespräch zur Klärung von Themen im Team stattgefunden hat. Laut den Antworten der Befragten haben diese Gespräche tatsächlich in 75% aller Fälle stattgefunden – bei den Antwortenden, die das verneinen, ist der Grad der wahrgenommenen Bedarfsorientierung erheblich vermindert (35% gegenüber 83%).

Im Weiteren sind deutliche Unterschiede in der subjektiven Wirksamkeit zwischen Leitungskräften und MitarbeiterInnen festzustellen – dies vor allem vor dem Hintergrund der Frage, wer über die Durchführung der Maßnahme entschieden hat.

		Kompetenzge- winn	Integration in den Alltag
Leitungen	Entscheidung Leiter / Träger	60	65
	Entscheidung Team gesamt	48	57
Fachkräfte	Entscheidung Leiter / Träge	31	42
	Entscheidung Team gesamt	41	49

Besonders deutlich werden die Unterschiede in Bezug auf den persönlichen Kompetenzgewinn bei denjenigen, die angeben, dass die Entscheidung zur Durchführung beim Träger / der Leitung lag – unter diesen bewerten die Leitungen den Kompetenzgewinn zu 60% als sehr positiv, bei den MitarbeiterInnen ist dieser Anteil nur halb so hoch (31%). Die Unterschiede bleiben bestehen, wenn man die Bedarfsorientierung und die ReferentInnenqualität mit in Rechnung stellt. Der Prozess der Entscheidung über die Durchführung der Fortbildung - also ein Prozess der zeitlich vor Beginn der Maßnahme selbst liegt - hat offensichtlich einen eigenständigen und deutlichen Einfluss darauf, wie die Wirksamkeit der Maßnahme wahrgenommen wird.

Wichtige Frage: Wurde die Entscheidung zur Teilnahme im ganzen Team oder nur von der Leitung bzw. dem Träger getroffen?

In den ersten beiden Erhebungen (2014 und 2015) wurde auch gefragt, von wem die erste Information über das Fortbildungsangebot kam und als eine Antwortmöglichkeit die zuständige Fachberatung vorgegeben. In den weiteren Erhebungsjahren wurde erfragt, inwieweit die zuständige Fachberatung in den Prozess der Entscheidung der Durchführung einbezogen war. Unabhängig von den bereits skizzierten Faktoren zeigt sich hier, dass sich die Einbeziehung der Fachberatung positiv auf die subjektive Wirksamkeit auswirkt. Allerdings ergeben sich auch hierbei deutliche Unterschiede zwischen der Einschätzung der Leitungskräfte und der MitarbeiterInnen. Zu vermuten wäre hier, dass Leitungskräfte deutlich mehr und häufiger Kontakt zu FachberaterInnen haben, als die MitarbeiterInnen insgesamt und dass Leitungskräfte die zuständigen FachberaterInnen durchschnittlich eher als unterstützend und beratend wahrnehmen und nicht als anweisend oder dirigistisch. Auch wenn es sich hierbei

um Thesen handelt, entsprechen die Ergebnisse insoweit der oben skizzierten Rolle von Fachberatung im Kontext von Transfer als Verbreitung.

6. Schlussbetrachtung: Transfer als Aushandlungsprozess

Im Transferkonzept des nifbe wird Transfer als Aushandlungsprozess definiert und dieser als „unhintergebar“ beschrieben. Etwas präziser formuliert ist damit gemeint, dass solche Aushandlungsprozesse zwischen den je beteiligten Akteuren immer und in jedem Fall ablaufen und auch die Ablehnung von Transferinhalten oder Teilen davon Bestandteil dieser Prozesse sein kann. In der Regel vollziehen sich diese Aushandlungsprozesse implizit und passiv. Die dem hiesigen Text zu Grunde liegende These lautet, dass es für einen erfolgreichen Transfer (im Sinne von Verbreitung und von Verankerung) grundlegend förderlich ist, Aushandlungsprozesse aktiv und bewusst zu gestalten, also Rahmenbedingungen („Settings“) zu gestalten, in denen Aushandlungsprozesse als solche stattfinden können. Nebenbei bemerkt bemisst sich der Erfolg von Transfer damit nicht nur an dem Ausmaß, in dem Transferinhalte weitergegeben und von TransfernehmerInnen realisiert werden, sondern auch an dem Maß der aktiven Beteiligung von Akteuren am Aushandlungsprozess.

Im Folgenden sollen noch einmal einige beispielhafte Aushandlungsprozesse aufgezählt werden, wie sie im Rahmen der Umsetzung des hier in Rede stehenden Fortbildungsprogramms stattgefunden haben bzw. aktiv gestaltet wurden:

- der Aushandlungsprozess zwischen den teilnehmenden Teams und den jeweiligen ReferentInnen zu Beginn der Maßnahmen im Hinblick auf die für das Team konkreten, relevanten Themen
- der Aushandlungsprozess zwischen den KiTas (resp. den Leitungskräften) und den Erwachsenenbildungseinrichtung zur Besetzung der Maßnahme mit geeigneten ReferentInnen
- der Aushandlungsprozess zwischen nifbe und den relevanten kommunalen Akteuren, insbesondere den jeweils zuständigen FachberaterInnen über eine geeignete Anbahnung, Platzierung und Bewerbung der Maßnahmen
- der Aushandlungsprozess zwischen nifbe und dem zuständigen landesweiten Gremium über Anpassungen des Konzeptes (auf der Grundlage gebündelt vermittelter Bedarfe und dem Ergebnis von Formaterweiterungen).

Ohne diese Aushandlungsprozesse und ohne ihre aktive Gestaltung hätte der Transfer des Programms nicht so erfolgreich sein können (weder im Hinblick auf Verbreitung, noch im Hinblick auf Verankerung). Dies gilt auch dann, wenn man den starken Bedarf an Fortbildung zur Arbeit mit Kindern bis Drei in Rechnung stellt und die begünstigenden konzeptionellen Vorgaben des Programms (die relative thematische Offenheit der Maßnahmen und die Möglichkeit als ganzes Team daran teilzunehmen) berücksichtigt.

Erfolgsfaktor: Rahmenbedingungen für Aushandlungsprozesse schaffen

Akteure in ihren jeweiligen Rollen ernst nehmen und die Verbreitung und Verankerung von neuem Wissen partizipativ gestalten

Etwas allgemeiner formuliert kann Transfer dann gelingen, wenn

- die Akteure des Feldes in ihren jeweiligen Rollen ernstgenommen und einbezogen werden (von politischen Gremien und Wissenschaft als normgebende Akteure bis hin zu den Führungskräften und den Teams der KiTas)
- Verbreitung und Verankerung als partizipative Prozesse verstanden und gestaltet werden (der oben deutlich werdende Unterschied in der subjektiven Wirksamkeit der Maßnahmen zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen weist im beschriebenen Fall allerdings darauf hin, dass der Prozess der Konkretisierung der Themenwahl in vielen Fällen nicht konsequent partizipativ – als Aushandlungsprozess – gestaltet war.)

Einleitend zu diesem Beitrag wurde auf eine bundesweite Transferkonferenz und die dort häufig gestellte Frage hingewiesen, ob es für die Realisierung gelingenden Transfers gesonderter Ressourcen oder besonderer Organisationen bedarf, die für den Transfer zuständig sind. Auf dem Hintergrund der in diesem Beitrag skizzierten Prozesse und seiner Ergebnisse kann diese Frage bejaht werden: denn nifbe ist eine Organisation, die Transfer (Verbreitung und Verankerung) systematisch gestaltet und befördert.

7. Verwendete Quellen und Literatur

- Gräsel, C.; Stichwort: Transfer und Transferforschung im Bildungsbereich. In: Zeitschrift für Erziehungsforschung, H1 2010, S. 7 -21
- Gräsel, C., Jäger, M., Willke, H.; Konzeption einer übergreifenden Transferforschung. In: Nickolaus, R., Gräsel, C. (Hg.); Innovation und Transfer. Expertisen zur Transferforschung. Baltmannsweiler 2006, S. 445 – 566
- Hofmann, I.; Wissen ins Team tragen. Fortbildungen zur Qualitätsentwicklung nutzen. In: KiTa aktuell BW H11/2017, S.224 – 227
- Landesamt für Statistik Niedersachsen, Pressemitteilung 74/2017
- nifbe; Transfer im Dialog; Zum Selbst- und Transferverständnis des nifbe, unveröffentlichtes Arbeitspapier September 2016
- www.ifp.bayern.de/imperia/md/content/stmas/ifp/impulsfachtage/vortrag_2_-_impulsfachtage_ix_-_prof._dr._petra_strehmel_-_transfer_in_den_arbeitsalltag_-_ergebnisse_aus_theorie_und_forschung_ifp.pdf Vortrag beim Staatsinstitut für Frühpädagogik; November 2016 (Zugriff 9.04. 2018)
- www.agj.de/arbeitsfelder/qualifizierung-forschung-fachkraefte/artikel/news-artikel/beitraege-und-ergebnisse-zur-transferkonferenz-praxis-trifft-forschung-forschung-trifft-praxis.html (Zugriff am 11.04.2018)

Autor



Jörg Hartwig

Jörg Hartwig hat Politikwissenschaft und Soziologie studiert und war als wissenschaftlicher Mitarbeiter in verschiedenen Institutionen (u.a. der Leuphana Universität Lüneburg) tätig. Seit 2008 arbeitet er als Transfermanager in der Regionalen Transferstelle NordOst (Lüneburg) des nifbe.

Impressum

V.i.S.d.P.:
Niedersächsisches Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung e.V.
VR 200 278 Amtsgericht Osnabrück / Vorstandsvorsitz: Prof. Dr. Renate Zimmer

Osnabrück 2018

Weitere Infos unter www.nifbe.de

ISBN 978-3-943677-78-2

nifbe Niedersächsisches Institut
für frühkindliche Bildung und Entwicklung