

Inhaltsverzeichnis

Informationen über die Autor:innen	9
Vorwort.....	11
Grußwort.....	13
<i>Bernhard Straub</i>	
Geleitwort	15
<i>Hans-Günther Roßbach</i>	
Einleitung.....	19
<i>Stiftung Kinder forschen</i>	
1 Überblick zur Stiftung Kinder forschen	20
2 Warum braucht es Organisationsentwicklung in Kitas?.....	28
3 Kita-Entwicklung – zunehmende Relevanz im Stiftungsangebot.....	31
4 „Forum KITA-Entwicklung“	33
Zusammenfassung zentraler Ergebnisse	37
<i>Stiftung Kinder forschen</i>	
1 Einführung	38
2 Das System Kita verstehen	39
3 Wo Kita-Entwicklung ansetzen kann	40
4 Wie Kita-Entwicklung ganz konkret in die Praxis umgesetzt werden kann ...	41
A Aktuelle Herausforderungen im Feld der Kindertagesbetreuung – eine Situationsanalyse.....	43
<i>Stiftung Kinder forschen</i>	
1 Zusammenfassung.....	44
2 Die Entwicklung der Kindertagesbetreuung und gesellschaftliche Veränderungen.....	45
3 Herausforderungen außerhalb der Einrichtungsebene	47
4 Herausforderungen innerhalb der Einrichtungen.....	48
4.1 Haltung und Einstellungen pädagogischer Fachkräfte	48
4.2 Fort- und Weiterbildungsbeteiligung	49
4.3 Pädagogische Qualität	50
4.4 Personalstruktur in den Einrichtungen der Kindertagesbetreuung	51

4.5 Vielfalt der Trägerlandschaft	52
4.6 Qualifikationsstrukturen in den Einrichtungen	52
4.7 Die Rolle der Kita-Leitung.....	53
4.8 Heterogenität der Qualitätskonzepte	54
4.9 Schlussfolgerungen.....	55
4.10 Umgang mit den Erkenntnissen.....	55
4.11 Wissenstransfer als erster Ansatz für Kita-Entwicklung	57

B Zentrale Dimensionen der Kita-Entwicklung zur Stärkung von Bildungsqualität – Ein Modell 59

Stiftung Kinder forschen

1 Einführung	60
2 Zentrale Dimensionen von Kita-Entwicklung.....	61
3 Aufbau des Modells Kita-Entwicklung.....	62
3.1 Kita und Träger als Organisationen – Sieben zentrale Dimensionen	64
3.2 Kitaspezifisches Bezugssystem	65
3.3 Allgemeines gesellschaftspolitisches Bezugssystem	66
3.4 Ableitungen von Maßnahmen für die pädagogische Praxis	66

C Das Impulsset als Unterstützung für den Wissens- und Lernttransfer 67

Stiftung Kinder forschen

1 Einführung	68
2 Inhaltliche Entwicklung eines Impulssets für Kita-Entwicklung.....	69
2.1 Bedarfsfeststellung.....	69
2.2 Konzept des Impulssets	70
2.3 Wie soll das Impulsset wirken?	71
2.4 Produktvorstellung: Struktur und Inhalte des Impulssets	72
3 Wissenschaftliche Begleitung	74

D Transfer ins Team: Evaluation eines entwicklungsorientierten Unterstützungstools für Kindertageseinrichtungen im Kontext (T²E²K²) 77

*Daniela Ulber, Nina Högbe, Valerie Bergmann,
Anna Maria Schmidt, Stefan Schulder*

1 Einführung	78
2 Theoretischer Hintergrund: Transferverständnis und Transferprozess	80
3 Fragestellungen der Studie	86

4	Methoden	87
4.1	Untersuchungsdesign.....	87
4.2	Stichprobenakquise.....	89
4.3	Stichprobe	90
4.4	Untersuchungsmethoden und -instrumente.....	98
4.5	Auswertung	100
5	Ergebnisse.....	103
5.1	Voraussetzungen für den Transfer.....	103
5.2	Evaluation des Unterstützungstools	107
5.3	Transferprozesse und Akteursebenen	127
6	Diskussion und Empfehlungen	158
6.1	Prozessevaluation der Impulskarten.....	158
6.2	Ergebnisevaluation der Impulskarten.....	160
6.3	Faktoren der Transferförderung.....	161
7	Fazit und Ausblick.....	164

**E Transferumfelder effektiv gestalten – ein Review zu
Gelingensbedingungen organisationaler Veränderungsprozesse
in Kitas (TUE-R)..... 167**

Nina Hogrebe, Daniela Ulber, Valerie Bergmann, Anna Maria Schmidt

1	Einleitung	168
2	Die Methode des systematischen Reviews.....	169
2.1	Initiierung	170
2.2	Reviewfrage und Methodenauswahl	171
2.3	Suche/Screening.....	171
2.4	Beschreibung der Studien	171
2.5	Qualitätseinschätzung.....	171
2.6	Synthese.....	172
2.7	Interpretation und Kommunikation	172
3	Einbezug von Stakeholder:innen.....	173
4	Konzeptionelle Grundlagen: Logisches Modell	176
4.1	Ausgangslage – Input – Output	177
4.2	Akteur:innen	178
4.3	Merkmale der Organisation.....	178
4.4	Impuls	179
4.5	Transfer- und Multiplikationsprozess.....	180
4.6	Outcome – Kernziel.....	180
5	Fragestellung(en).....	181

6	Methodisches Vorgehen	182
6.1	In- und Exklusionskriterien.....	182
6.2	Suchstrategie.....	183
6.3	Screening	185
6.4	Auswertung der inkludierten Studien.....	187
6.5	Synthese.....	189
7	Ergebnisse.....	190
7.1	Systematisches Mapping.....	190
7.2	Synthese.....	192
8	Diskussion.....	203
8.1	Diskussion der Reviewergebnisse	203
8.2	Forschungsmethodische Limitationen.....	205
8.3	Verknüpfung des Reviews und der empirischen Begleitstudie	205
9	Empfehlungen.....	208

Fazit und Ausblick – Wie die Stiftung

Kinder forschen mit den Erkenntnissen umgeht 211

Stiftung Kinder forschen

1	Einordnung der Erkenntnisse in die Kita-Entwicklungsaktivitäten der Stiftung.....	212
2	Wie die Stiftung die Erkenntnisse nutzt.....	215
2.1	Kita-Teams stärken	215
2.2	Akteur:innen des Systems Kita einbeziehen	216
2.3	Wissenstransfer anregen und fördern.....	216
2.4	Transferumfelder effektiv gestalten	218
2.5	Transferprozesse praktisch gestalten.....	219
3	Ausblick	220

Literatur..... 223

Bildquellenverzeichnis	243
Über die Stiftung Kinder forschen	244
Bisher erschienen in der Wissenschaftlichen Schriftenreihe der Stiftung Kinder forschen	246

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

Anfang des 19. Jahrhunderts wurde die erste Kindertageseinrichtung in Deutschland gegründet. Das ist nun weit über 100 Jahre her. Aus einer „Aufbewahrungsanstalt für Kinder bis zum vierten Lebensjahr, deren Eltern während der Sommermonate mit Ernte- und Feldarbeiten beschäftigt waren“¹, ist inzwischen, und das zum Glück, eine lebendige Bildungseinrichtung geworden. Zwar gehört sie organisatorisch noch (!) nicht zum Bildungssystem, ist aus unserer Sicht aber längst Teil dessen. Warum? Kitas sind die ersten Bildungseinrichtungen, mit denen junge Menschen in Berührung kommen. In Kitas wird der Grundstein zu einer erfolgreichen Bildungskarriere gelegt. Zugleich sind Einrichtungen der frühkindlichen Bildung mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert. Die Anzahl der Betreuungsplätze steigt, die Zahl der Erzieher:innen wächst aber nicht im gleichen Maße mit. Die Anforderungen an die Qualität von Bildung, Betreuung und Erziehung steigen ebenfalls. Kitas brauchen Strategien und Handlungswissen, wie sie erfolgreich mit hohen Erwartungen und einem ständigen Wandel umgehen können, um Kinder gut in ihrer Entwicklung zu begleiten und auch ihr pädagogisches Fachpersonal, das gesamte Team, langfristig gesund, motiviert und kompetent mitzunehmen. Hierfür braucht es vor allem Zeit. Zeit für Austausch, Zeit für Weiterbildung, Zeit für Teambuilding.



Diese Herausforderungen waren für uns die Motivation, gemeinsam mit der Robert Bosch Stiftung 2019 das Forum KITA-Entwicklung ins Leben zu rufen. Das Forum ist der Frage nachgegangen, inwiefern Organisationsentwicklung in Kitas zu einer hohen Bildungsqualität beiträgt. Wie schaffen Einrichtungen durch Organisationsentwicklung selbst Strategien, welche zu einer Steigerung in der Qualität ihrer pädagogischen Arbeit und nicht zuletzt zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führen? Die Ausgangsthese des Forums war, dass systematische Organisationsentwicklung essenziell ist, um Lernprozesse und Veränderungen im System Kita auf verschiedenen Ebenen nachhaltig umzusetzen und so zu einer verbesserten Bildungsqualität und Problemlösungsfähigkeit beizutragen. Das Forum KITA-Entwicklung vernetzt Menschen und Organisationen, die bereits zum Thema Kita-Entwicklung geforscht haben oder Praxiserfahrungen teilen möchten, und versucht gemeinsam herauszufinden, wie Kindertagesstätten im Kontext ihrer vielfältigen Bezüge gestärkt werden: als weichenstellende, erste Bildungsorte, als attraktive Arbeitsstätte und als wertvoller Teil unseres Gemeinwesens.

1 Franke-Meyer, D. (2016). *Geschichte der frühkindlichen Bildung in Deutschland*. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn. Zugriff am 11.11.2024 unter: <https://www.bpb.de/themen/bildung/dossier-bildung/239356/geschichte-der-fruehkindlichen-bildung-in-deutschland/>

In diesem achtzehnten Band unserer Schriftenreihe stellen wir die Ergebnisse aus dem im Rahmen des Forums entwickelten Unterstützungsinstrument für pädagogische Fachkräfte vor. Im Zentrum steht die Bedeutung von Transferprozessen in Kindertageseinrichtungen als ein potenzielles Handlungsfeld zur nachhaltigen Verankerung von Wissen und damit der Verbesserung der pädagogischen Qualität. Damit schließen die Ergebnisse dieses Bandes an die Expertisen und die Ableitung erster Gelingensbedingungen und Erfolgsfaktoren für Kita-Entwicklung an (siehe Band 14 und 15 der Wissenschaftlichen Schriftenreihe). Das von der Stiftung entwickelte Unterstützungstool mit seinen begleitenden Materialien (Impulsset „Kita-Entwicklung“) bildet ein konkretes Werkzeug, wie pädagogische Fach- und Leitungskräfte Transferprozesse innerhalb ihrer Einrichtungen umsetzen können. Im Zentrum stehen konkrete Handlungsempfehlungen für die Gestaltung eines gelingenden Transferumfelds und die Rollen der einzelnen Akteur:innen. Die Bedeutung des Teams und der Leitung als wichtige Unterstützungsressourcen für die Wissensweitergabe sollen dabei im Mittelpunkt stehen. Die Stiftung Kinder forschen möchte Teams von pädagogischen Fach- und Leitungskräften mit unterstützenden Strukturen ermutigen, ein gemeinsames Bildungsverständnis zu entwickeln, die Rolle der Organisation und der Strukturen stärker ins Blickfeld zu rücken und das Lernen von- und miteinander zu fördern.

Ihr

Michael Fritz

Vorstandsvorsitzender der Stiftung Kinder forschen (bis Februar 2024)

Grußwort

Von Dr. Bernhard Straub

Die Entwicklungen im Feld der frühkindlichen Bildung sind seit Jahren von einer enormen Dynamik geprägt, die ungebrochen anhält. An Kindertageseinrichtungen, ihre Träger und die pädagogischen Fachkräfte werden immer höhere Anforderungen gestellt. Nach wie vor ist ein massiver quantitativer Ausbau notwendig, bei gleichzeitig steigenden Anforderungen an die Qualität des Bildungs- und Betreuungsangebots. Zudem werden Einrichtungen mit aktuellen gesellschaftlichen Themen wie Inklusion oder Digitalisierung konfrontiert und müssen mit Krisen umgehen, wie der Coronapandemie oder den Folgen des Ukraine-Kriegs – und das in einer zunehmend komplexen, unsicheren und sich schnell verändernden Welt. All dem muss unter Bedingungen einer sehr angespannten Personalsituation und einer hohen Fluktuation begegnet werden.

Auf die ersten Lebensjahre kommt es an! Nie wieder lernen wir so viel und so schnell wie in dieser Lebensphase. In der frühen Kindheit wird die Basis für den Erwerb von wichtigen Kompetenzen gelegt und damit für den weiteren Bildungserfolg und für lebenslanges, erfolgreiches Lernen von Kindern. Und es braucht eine qualitativ hochwertige Bildung, Betreuung und Erziehung, um allen Kindern die gleichen Entwicklungs- und Bildungschancen zu eröffnen und ihnen damit gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen. Die qualitative Entwicklung muss deshalb mit der hohen Dynamik des Feldes Schritt halten können, auch wenn dies eines starken Engagements aller bedarf.

Es ist nun wichtiger denn je, Kindertageseinrichtungen und ihre Träger in dieser herausfordernden Situation zu stärken und mit vereinten Kräften daran zu arbeiten, zukunftsfähige Kitas und ein zukunftsfähiges System zu gestalten. Wir brauchen lernende und selbstwirksame Kitas, die Herausforderungen und Veränderungen als Chance begreifen und konstruktiv für Entwicklungs- und Lernprozesse in der Kita nutzen. Ganz im Sinne von Robert Bosch, der sagte: „Immer soll nach Verbesserung des bestehenden Zustands gestrebt werden, keiner soll mit dem Erreichten sich zufriedengeben, sondern stets danach trachten, seine Sache noch besser zu machen“, ist es uns als Stiftung ein Anliegen, Kitas in ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen, damit sie ihren Bildungsauftrag bestmöglich erfüllen können. Wir wollen dadurch einen Beitrag zur Qualitätsentwicklung des Systems der Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern leisten. Dafür engagieren wir uns schon seit vielen Jahren im Bereich der frühkindlichen Bildung.

Das Engagement für Qualitätsentwicklung in der Kita verbindet uns mit der Stiftung Kinder forschen. Deshalb haben wir gemeinsam das „Forum KITA-Entwicklung“ ins Leben gerufen, um auf Basis einer wissenschaftlichen Fundierung zur Kita-Entwicklung Lösungsansätze für die Praxis zu erarbeiten.

Wir haben uns mit Problemen und Chancen im Kita-System beschäftigt, Themenfelder und Gelingensbedingungen identifiziert, Veränderungsbedarfe beleuchtet

und daraus schließlich mögliche Handlungsfelder und Ansatzpunkte entwickelt, um im Sinne von Kita-Entwicklung pädagogische Qualität von Kitas systematisch zu verbessern und langfristig zu verankern.

Den Dialog zwischen den verschiedenen Akteurinnen und Akteuren, insbesondere auch zwischen Wissenschaft und Praxis, zu fördern – dieses Anliegen stand ganz oben auf der Agenda des Projektes. Kita-Entwicklung braucht diese Vernetzung! Und es braucht den fachlichen und politischen Diskurs. Denn schließlich kann Veränderung und eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Kita-Systems nur gelingen, wenn sie in einer guten und konstruktiven Kooperation zwischen Wissenschaft, Praxis, Administration und Zivilgesellschaft erfolgt.

Wir freuen uns, Ihnen in der vorliegenden Publikation und in Ergänzung zu den zwei vorangegangenen Bänden die Ergebnisse und zentralen Erkenntnisse aus dem Projekt vorlegen zu können. Damit möchten wir alle Akteurinnen und Akteure ermutigen, sich auf den Weg zu machen und das Kita-System aktiv und zukunftsweisend zu gestalten – zum Wohle unserer Kinder. Denn: Jede und jeder kann etwas verändern und das Engagement jeder einzelnen Person zählt!

Unser besonderer Dank gilt den vielen Wegbegleiterinnen und Wegbegleitern unseres Projekts: pädagogischen Fachkräften, Kita-Trägern, Fachberatungen, Vertreterinnen und Vertretern aus Politik, Verwaltung und aus der Wissenschaft. Mit Ihrer Expertise und Ihrem Engagement tragen Sie alle zum Gelingen des Projekts bei!

Dr. Bernhard Straub
Geschäftsführer der Robert Bosch Stiftung GmbH

Geleitwort

Von Hans-Günther Roßbach

Um die Qualität von Kindertageseinrichtungen zu verbessern, genügen Initiativen auf der Ebene der einzelnen Akteure bzw. der pädagogischen Fachkraft und deren Fort- und Weiterbildung nicht. Vielmehr sollte der Blick auf das gesamte System der Kindertagesbetreuung gerichtet werden. Neben den einzelnen Einrichtungen kommen damit auch die Träger und die weiteren Unterstützungssysteme in den Fokus. Von daher ist es nur folgerichtig, wenn sich die Stiftung Kinder forschen stärker Fragen einer Organisationsentwicklung zuwendet. Um dabei die Spezifität des Feldes Kindertageseinrichtung zu akzentuieren, hat die Stiftung dafür den Begriff „Kita-Entwicklung“ geprägt. Hierzu hat die Stiftung gemeinsam mit der Robert Bosch Stiftung das Projekt „Forum KITA-Entwicklung“ durchgeführt (Projektzeitraum von März 2019 bis Dezember 2023). Die Ergebnisse des überaus produktiven Projektes wurden – neben dem vorliegenden Band – bereits in vier Expertisen zur Organisationsentwicklung in der Wissenschaftlichen Schriftenreihe der Stiftung (Band 14 und 15; Stiftung Kinder forschen 2023a, b) veröffentlicht. Neben den Ergebnissen des Modellprojekts „KiQ – gemeinsam für Kita-Qualität: Wenn Entdecken und Forschen zum Alltag werden“ (März 2019 bis Dezember 2022; Stiftung Kinder forschen 2024) bilden diese Erkenntnisse die fachliche Fundierung eines neuen Handlungsfeldes „Kita-Entwicklung“ der Stiftung.

In Beitrag A stellt die Stiftung aktuelle Herausforderungen im Feld der Kindertagesbetreuung dar. Im Sinne einer differenzierten Situationsanalyse werden die vielfältigen Herausforderungen innerhalb und außerhalb der Einrichtungen beleuchtet. Vor diesem Hintergrund wählt die Stiftung als ersten Ansatz und Einstieg in den Handlungsbereich Kita-Entwicklung den Bereich Wissenstransfer aus, speziell des Transfers von in Fortbildungen erworbenem Wissen in die Praxis und in das Kita-Team, um Organisationsentwicklung zu initiieren. Diese Auswahl muss vor dem Hintergrund der zentralen Dimensionen der Kita-Entwicklung zur Stärkung von Bildungsqualität gesehen werden, die von der Stiftung in einem komplexen Modell zusammengefasst werden (siehe Beitrag B). Das Modell identifiziert und systematisiert die verschiedenen Ansatzpunkte zur Verbesserung der Bildungsqualität. Es ist wohl kaum möglich, alle Aspekte des Modells in einem Entwicklungs- oder Forschungsprojekt gleichzeitig zu betrachten; die Auswahl von Transferprozessen ist ein guter erster Ansatzpunkt. Gleichwohl könnte dieses Modell auch für die Planung und Umsetzung weiterer Entwicklungs- und Forschungsprojekte sehr bedeutsam sein. Um den Transfer von Wissen und Kompetenzen nachhaltig in die Praxis und in das Kita-Team zu fördern, hat die Stiftung ein Impulsset, bestehend aus einem Kartenset für pädagogische Fachkräfte, einem Begleitbrief für Kita-Leitungen und einer Webseite zur Vertiefung der Karten- und Briefinhalten, entwickelt (Beitrag C). Das Impulsset ist generalistisch angelegt und bezieht sich nicht nur auf spezifische Bildungsangebote der Stiftung zu Themen der frühen MINT-Bildung für nachhaltige

Entwicklung, sondern kann auf alle Bildungsbereiche angewendet werden. Dieses Impulsset wurde mit Tandems aus Kita-Leitung und Fachkraft erprobt und extern evaluiert (siehe Beitrag D). Ergänzend wurde ein systematischer Review zu Transferprozessen durchgeführt (siehe Abschnitt E).

Der Beitrag „Transfer ins Team: Evaluation eines entwicklungsorientierten Unterstützungstools für Kindertageseinrichtungen im Kontext (T²E²K²)“ von Daniela Ulber und Nina Högge (Abschnitt D) geht davon aus, dass evidenzbasiert wenig darüber bekannt ist, wie die Implementation von durch Fortbildung erworbenem neuem Wissen und neuen Kompetenzen erfolgreich unterstützt werden kann. Dies ist für die Stiftung Kinder forschen eine zentrale Frage, um den Erfolg ihrer Bildungsangebote in der Praxis abzusichern. Ob und wie dies gelingt, untersucht der Beitrag mit einer Evaluation der Impulskarten und der Begleitmaterialien. Ausgehend von einem theoretisch fundierten Transferverständnis und einer überzeugenden Darstellung eines logischen Transfermodells entwickeln die beiden Autorinnen zielgenau drei Forschungsfragen: Wie wird die Intervention (Impulskarten, Webseite und Anschreiben) in der Praxis implementiert (Prozessevaluation)? Ist die Intervention ein geeignetes Produkt für den Lerntransfer, und welche Auswirkungen hat die Intervention auf den unterschiedlichen Ebenen einer Kindertageseinrichtung (Ergebnisevaluation)? Welche Faktoren auf den unterschiedlichen Ebenen einer Kindertageseinrichtung (Fachkräfte, Leitungen, Team, Organisation, Träger, Umwelt) beeinflussen den Transfer?

Diesen Fragen wird in einem Mixed-Methods-Forschungsdesign nachgegangen, mit einem quantitativen Kontrollgruppendesign (die Kontrollgruppe sollte die Impulskarten erst später erhalten; Kontrast zwischen MINT-Fortbildungen und Fortbildungen zur sprachlichen Bildung) sowie einer ergänzenden qualitativen Interviewstudie. Das anspruchsvolle Kontrollgruppendesign konnte aber nicht realisiert werden, da bei der Stichprobengewinnung nur zwölf Tandems, bestehend aus einer die Fortbildung besuchenden pädagogischen Fachkraft und der Einrichtungsleitung, rekrutiert werden konnten. In der Folge wurde auf die Kontrollgruppe verzichtet und es wurden nur Fortbildungen aus dem MINT-Bereich berücksichtigt. Um der dadurch eingeschränkten Aussagekraft der quantitativen Studie entgegenzuwirken, wurde der qualitative Befragungsteil deutlich ausgeweitet, auch wenn der Großteil der hier interviewten Personen selbst nicht mit den Impulskarten arbeiten konnte.

Mithilfe der Evaluationsergebnisse konnten gezielte Weiterentwicklungsimpulse umgesetzt und das Impulsset überarbeitet werden. Es zeigte sich deutlich, dass für eine erfolgreichere Implementation des Unterstützungstools ein aktives Transfermanagement erforderlich ist, das alle Transferakteure herausfordert und vor allem die besondere Rolle und Funktion der Einrichtungsleitung berücksichtigt. Die beiden Autorinnen fassen abschließend zusammen: „Die Begleitstudie verdeutlicht eine hohe Akzeptanz und positive Bewertung der Impulskarten, wenn sich auch gleichzeitig Hemmnisse bei der Nutzung zeigen. Entsprechend sind Maßnahmen des Transfermanagements, die deren Implementation begleiten und unterstützen, sowie eine Ausweitung der Nutzenden innerhalb des Systems Kita angezeigt“ (S. 164).

Mit dem Beitrag „Transferumfelder effektiv gestalten – ein Review zu Gelingenbedingungen organisationaler Veränderungsprozesse in Kitas (TUE-R)“ von

Nina Hogrebe und Daniela Ulber (Abschnitt E) wird die voranstehende Evaluationsstudie theoretisch ergänzt. Der Kodierleitfaden für den systematischen Review und die Auswertungskategorien für die qualitativen Interviews in der Evaluationsstudie wurden vergleichbar gebildet. Beide Studien nutzen auch das von den Autorinnen weiterentwickelte logische Transfermodell. Der Review stellt explizit Transfer und Implementation in den breiteren Rahmen von Organisationsentwicklung ein. Vor dem Hintergrund der Frage nach Gelingen von individuellem Transfer und Transfer ins Team und dem logischen Transfermodell werden – neben einer Globalfragestellung – sechs Teilfragestellungen herausgestellt, die für die Arbeit der Stiftung Kinder forschen bedeutsam sind. Hier etwas verkürzt: (1) Lassen sich (externe) Unterstützungsmaßnahmen oder spezifische Prozesse ausmachen, die den Transfer positiv beeinflussen? (2) Wie sind Träger in die Transfer- und Entwicklungsprozesse eingebunden? (3) Welche Rolle spielen externe Unterstützungsagenten wie Fachberatungen, Coaches, Hochschulen etc.? (4) Wie verläuft Wissensmanagement im System der Kindertagesbetreuung? (5) Welche Hinweise finden sich auf adäquates Leitungshandeln in Transfer- und Entwicklungsprozessen? (6) Gibt es Hinweise auf spezifische Aufgaben- und Rollenprofile in Transfer- und Entwicklungsprozessen und deren Weiterentwicklung, insbesondere in den Teams und bei den Leitungen?

Die Arbeitsschritte und das methodische Vorgehen des systematischen Reviews zur Beantwortung dieser Fragestellungen werden von den Autorinnen ziel führend beschrieben. Es ist nicht ungewöhnlich bei einem solchen Review, dass bei der systematischen Literatursuche zunächst 1.256 Treffer gefunden werden, nach Anwendung aller Inklusions- und Exklusionskriterien und Prüfen von Abstracts und Volltexten aber nur eine geringere Anzahl von für das Thema relevanten Studien übrig bleibt. Im vorliegenden Fall sind es (nur) neun – eher kleinere und explorative – Studien, die überwiegend als qualitative Evaluationsstudien angelegt waren (zwei englischsprachige und sieben deutschsprachige Beiträge). Dies zeigt bereits, dass das Thema Transfer im Feld der Kindertagesbetreuung noch nicht systematisch untersucht wird. Die Autorinnen weisen zudem einschränkend darauf hin, dass bei der Darstellung der Ergebnisse des Reviews die gefundenen Erkenntnisse in der Regel nur aus einzelnen Studien stammen und Verallgemeinerungen kaum möglich sind. Bei den meisten Evaluationsstudien steht zudem nicht der Transferprozess selbst im Fokus, sondern der Erfolg des Evaluationsgegenstands (Transferoutput). Gleichwohl aber sind Rückschlüsse auf Einflussfaktoren des Transfers möglich. Die Hauptverantwortung für den Transfer liegt den Studien zufolge auf der am Lerngegenstand (z. B. einer Fortbildung) teilnehmenden Fachkraft, den anderen Ebenen des Systems Kita (z. B. adäquaten Leitungshandeln) wird nur eine unterstützende Rolle zugeschrieben. Explizit werden von den beiden Autorinnen auch die Ergebnisse der beiden Studien **T²E²K²** und **TUE-R** vergleichend betrachtet. Hier zeigen sich bei der Zusammenschau deutliche Synergieeffekte, z. B. in Hinblick auf die Rolle von Leitungen und Unterstützungssystemen im Transfer. Der Blick sollte somit beim Transfer auf das gesamte System Kita gerichtet und Transfer immer als Bestandteil einer Lerngelegenheit von Vorneherein mitgedacht werden. Als Fazit des systematischen Reviews stellen die Autorinnen fest, dass weitgehend ein Bewusstsein für Transfer

im Sinne von Organisationsentwicklung auf der Ebene der gesamten Organisation Kita fehlt. Und: „Aus den Ergebnissen des systematischen Reviews ergibt sich ein Forschungsdesiderat in Hinblick auf die explizite Untersuchung von Transferprozessen im Feld der Kindertagesbetreuung“ (S. 209).

Der letzte Beitrag in diesem Band „Fazit und Ausblick – Wie die Stiftung Kinder forschen mit den Ergebnissen umgeht“ fasst einige Ergebnisse zusammen und ordnet sie in die Kita-Entwicklungsaktivitäten der Stiftung ein. Besonders hinweisen möchte ich auf die Rückschlüsse der Ergebnisse für die weitere Arbeit. Das Impulsset kann den Transfer unterstützen, dafür bedarf es aber auch weiterer Unterstützungsmaßnahmen. Ohne auf alle Aspekte einzugehen, möchte ich hier hinweisen auf die Überarbeitung des Impulssets mit einer stärkeren Betonung der Bedeutung der Kita-Leitung und auf die Konzipierung von Online-Kursen und Webinaren, die gezielte Methoden für Transferprozesse adressieren und die helfen sollen, ein Wissensmanagement in der Kita zu etablieren.

Ich wünsche allen, die diesen Band lesen, viel Vergnügen dabei und viele Erkenntnisse für ihre weitere Arbeit.

Prof. Dr. Hans-Günther Roßbach
Universität Bamberg

Einleitung

Stiftung Kinder forschen



- 1 Überblick zur Stiftung Kinder forschen
- 2 Warum braucht es Organisationsentwicklung in Kitas?
- 3 Kita-Entwicklung – zunehmende Relevanz im Stiftungsangebot
- 4 „Forum KITA-Entwicklung“

1 Überblick zur Stiftung Kinder forschen

Die gemeinnützige Stiftung Kinder forschen (ehemals Stiftung „Haus der kleinen Forscher“) engagiert sich seit 2006 für gute frühe Bildung in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT) – mit dem Ziel, Kinder stark für die Zukunft zu machen und zu nachhaltigem Handeln zu befähigen. Gemeinsam mit ihren Netzwerkpartnern vor Ort bietet die Stiftung bundesweit ein Bildungsprogramm an, das pädagogische Fach-, Lehr- und Leitungskräfte dabei unterstützt, Kinder im Kita- und Grundschulalter qualifiziert beim Entdecken, Forschen und Lernen zu begleiten. Die Stiftung hat zum Ziel, Bildungschancen zu verbessern, das Interesse an MINT und an nachhaltiger Entwicklung zu fördern und dafür pädagogisches Personal zu professionalisieren. Die Bildungsinitiative leistet damit einen wichtigen Beitrag

- ▶ zur Qualifizierung des pädagogischen Personals,
- ▶ zur Qualitätsentwicklung von Bildungseinrichtungen,
- ▶ zur Persönlichkeits-, Kompetenz- und Interessenentwicklung der Kinder sowie
- ▶ zur Nachwuchsförderung in den MINT-Bildungsbereichen.

Die Hauptaktivitäten der Stiftung sind

- ▶ der Auf- und Ausbau tragfähiger lokaler Netzwerke unter Beteiligung von Akteur:innen vor Ort sowie Beratung und Service für die Netzwerkpartner,
- ▶ die Ausbildung von Trainer:innen, die vor Ort pädagogische Fach-, Lehr- und Leitungskräfte kontinuierlich fortbilden,
- ▶ die Entwicklung und Bereitstellung von Fortbildungskonzepten und Materialien für pädagogische Fach-, Lehr- und Leitungskräfte,
- ▶ die Unterstützung der Qualitätsentwicklung von Bildungseinrichtungen sowie
- ▶ die Evaluation und wissenschaftliche Begleitung der Stiftungsaktivitäten.

Seit der Gründung der Stiftung im Jahr 2006 als Stiftung „Haus der kleinen Forscher“ haben sich Bildung und Gesellschaft gewandelt: Die Ansprüche an pädagogische Fach-, Lehr- und Leitungskräfte in Kitas, Horten und Grundschulen sind enorm gestiegen und Kindheit heutzutage ist anders als noch vor zehn oder 15 Jahren. Auch die Stiftung hat sich in den vergangenen Jahren weiterentwickelt und Neues ausprobiert. Neben Fortbildungen für pädagogische Fachkräfte unterbreitet sie seit einigen Jahren auch Angebote für Lehrkräfte in Grundschulen und zur Organisationsentwicklung für Kitas. Die MINT-Bildung wurde ergänzt um Bildung für nachhaltige Entwicklung. Sowohl die Stiftung als auch ihre Netzwerkpartner bieten Fortbildungen in Präsenz und digital an. Um diesem Wandel gerecht zu werden, hat sich die Stiftung 2023 dazu entschieden, ihren Namen von Stiftung „Haus der kleinen Forscher“ in