



Träger als Akteure von Organisationsentwicklung

Transferunterstützung in Kitas als Grundlage für nachhaltige Veränderung

Valerie Bergmann¹, Nina Hogrebe¹ und Daniela Ulber²

¹Technische Universität Dortmund, Deutschland

²Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW Hamburg), Deutschland

Zusammenfassung: Der Beitrag untersucht auf Basis des Projektes „Transfer ins Team: Evaluation eines entwicklungsorientierten Unterstützungstools für Kindertageseinrichtungen im Kontext (T²E²K²)“, wie Träger durch eine Beteiligung an Transferprozessen Organisationsentwicklung in Kitas unterstützen können. Mithilfe von Experteninterviews ($n = 22$) mit Fachkräften, Leitungen und Trägerakteuren wird aufgezeigt, dass Träger eine fördernde Rolle einnehmen können, indem sie die Bedeutung von Transfer vermitteln und vorleben, Ressourcen und Transferanlässe bereitstellen und ein Netzwerk zur Unterstützung und Reflexion von Transferprozessen aufbauen.

Schlüsselwörter: Träger, Organisationsentwicklung, Transfer, Kindertagesbetreuung, Fachberatung

Child Care Providers and Organizational Development. Transfer Support in Child Care as a Basis for Sustainable Change

Abstract: Based on the research project “Transfer to the Team: Evaluation of a Development-Oriented Support Tool for Daycare Centers,” this article examines how childcare providers can support organizational development in daycare centers by participating in transfer processes. Expert interviews ($n = 22$) with educators, leaders, and provider staff reveal that providers can play a facilitating role by communicating and exemplifying the importance of transfer, providing resources and transfer opportunities, and building a network to support and reflect on transfer processes.

Keywords: childcare provider, organizational development, transfer, early childhood education, pedagogical coaching

Träger tragen die Verantwortung für die Gewährleistung von adäquaten institutionellen Rahmenbedingungen für Kindertageseinrichtungen (Kitas) (Beilmann & Karing, 2014; Fuchs-Rechlin, 2023) sowie ihre Weiterentwicklung (Strehmel & Ulber, 2020). Daraus lässt sich schließen, dass es zu ihrem Verantwortungsbereich gehört, Transferprozesse zu unterstützen, die darauf abzielen, Wissen und Kompetenzen überindividuell und langfristig zu verankern, um die Kita weiterzuentwickeln. Der folgende Beitrag präsentiert Ergebnisse einer empirischen Studie, die untersucht, wie Träger dieser Verantwortung begegnen.

Eingangs werden theoretische Zugänge vorgestellt, die Organisationsentwicklung (OE) und Transfer verknüpfen. Danach folgt der aktuelle Forschungsstand zu Transfer in Kitas. Fragestellung, Datenbasis sowie methodi-

sches Vorgehen des Beitrags werden erläutert. Es folgt die Ergebnispräsentation mit anschließender Diskussion.

OE und Transfer in Kitas

OE spielt in der Frühen Bildung eine zunehmende Rolle (Robert-Bosch-Stiftung, 2020; Sander & Zimmermann, 2021; Stiftung Haus der kleinen Forscher, 2023). In diesem Beitrag wird OE als geplanter und systematischer Prozess definiert, der auf Einrichtungsebene partizipativ verläuft (Ulber & Bergs-Winkels, 2023). Entsprechend ist OE ein organisationsumfassender Veränderungsprozess, der von den beteiligten Akteuren gestaltet werden sollte (Becker & Langosch, 2002; Birkel-Barmsen & Firmino,

2022). Transfer kann ein wichtiger Bestandteil von OE sein, sofern es sich um einen überindividuellen Transfer handelt und Wissen und Kompetenzen geplant und zielgerichtet auf unterschiedlichen Ebenen der Kita verankert sowie effektiv und langfristig im pädagogischen Alltag angewendet werden sollen (Prenzel, 2010). Ein solcher Prozess ist komplex, zirkulär und wird interaktiv durch die Deutungskonzepte der teilhabenden Akteure geprägt und gestaltet (Blatter & Schelle, 2022; Ulber, Hogrebe, Bergmann, Schmidt & Schulder, in Druck) (vgl. Abbildung 1). Transfer kann dabei Impuls für OE oder Prozessschritt innerhalb eines OE-Projektes sein. Im Gegensatz zu OE muss Transfer nicht alle OE-Schritte oder Akteursebenen durchlaufen. Prozessverlauf oder Akteursbeteiligung variieren je nach Transferanlass, Thema oder Zielsetzung.

In dem für das Feld der Kindertagesbetreuung weiterentwickelten Modell allgemeiner Transferprozesse (Baldwin & Ford, 1988; Rank & Wakenhut, 1998) ist Transfer ein zirkulärer Prozess. Er wird zu Beginn sowie im weiteren Verlauf durch Merkmale der Transferinitiator_in und der Organisation beeinflusst. Ebenfalls beeinflusst durch diese beiden Ebenen wird im Anschluss an einen Transferanlass ein Entschluss über den Transfer und die damit verbundene Zielsetzung getroffen. Der Transferprozess erfolgt über die verschiedenen Systemebenen hinweg. Die Mehrebenenstruktur – Transferinitiator_in(nen), Team, Leitung und Umwelt – verdeutlicht, wie Prozesse auf und zwischen diesen Ebenen stattfinden und sich wechselseitig beeinflussen. Der vorliegende Beitrag beleuchtet die Ebene Umwelt,

da Träger dieser zugeordnet sind. Während des Transferprozesses steht im Sinne eines transformativen Transferverständnisses die gemeinsame Interpretation und Veränderung von Wissen und Kompetenzen durch die Akteure im Vordergrund, um einen organisationalen Transfer über mehrere Ebenen hinweg zu erreichen. Sofern die Kita-Entwicklung das zu erreichende Ziel darstellt, um dadurch Bildungsprozesse bei Kindern und ihren Familien anzuregen, geht es nicht um eine originalgetreue Umsetzung von Wissen und Kompetenzen.

Die zugrunde liegende Transferdefinition folgt einer organisationspsychologischen Perspektive. Sie ist nicht immer trennscharf von anderen Forschungsfeldern abzugrenzen. Die Implementationsforschung untersucht z.B. die Einführung spezifischer Programme, was auch Teil eines Transfers sein kann (Beelmann & Karing, 2014). Einflussfaktoren, die als Untersuchungsgegenstand der Lernforschung bekannt sind, werden auch im Kontext dieses Beitrags betrachtet (Egert & Kappauf, 2019). Anwendungs- und Austauschprozesse, die Voraussetzung für einen überindividuellen Transfer sind, sind ebenfalls Gegenstand der Forschung zu Wissenstransfer (Gessler & Gruber, 2022).

Forschung zu Transfer in Kitas

Bisher existieren nur wenige Einzelstudien, die Transfer in Kitas erforschen (Buschle & Gruber, 2018; Eichrodt,

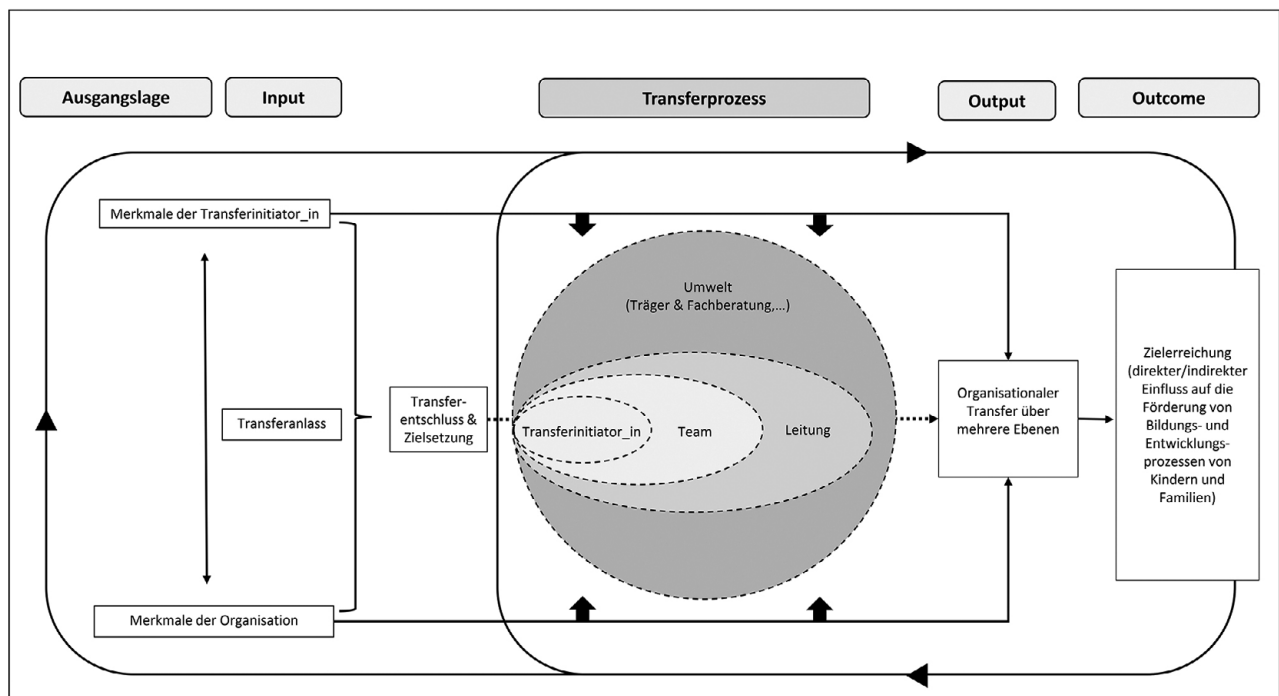


Abbildung 1. Transfer in Kitas

2017; Schelle & Blatter, 2023).¹ Erste Forschungsergebnisse verweisen darauf, dass für die komplexe Umsetzung von Transfer die Unterstützung von Seiten des Trägers einen relevanten Gelingensfaktor darstellt (Gessler & Gruber, 2022; Ulber et al., in Druck). Ein systematisches Review zu Transfer in Kitas kommt zu dem Ergebnis, dass die inkludierten Studien Transfer auf verschiedenen Akteursebenen untersuchen, die Rolle von Trägern jedoch kaum explizit erforschen (Hogrebe, Ulber, Bergmann & Schmidt, in Druck). Lediglich Hinweise auf Ebene der Organisation verweisen auf den fördernden Effekt der Einbindung von Coaches, Supervision und Teambildungsmaßnahmen auf Transfer, die z. B. durch Kita-Träger angeboten werden können.

Parallelen zur Untersuchung der Rolle von Trägern in Transferprozessen finden sich in der Forschung zur Qualitätsentwicklung, denn auch im Rahmen dieser finden Transferprozesse statt. Studien zur Steuerung des Qualitätsmanagements durch den Träger verweisen z. B. auf Transferprobleme bei der Verankerung von Handlungsprogrammen zur Qualitätsentwicklung. Sie stellen einen Mangel an Umsetzungsstrategien und dahingehend große Unterschiede zwischen den Trägern fest (Fuchs-Rechlin, 2023; Mader & Menz, 2019).

Generell, also nicht spezifisch für die Kita, weisen organisationspsychologische Studien auf Merkmale des Transferanlasses und Einrichtungsfaktoren hin, die bedeutend für Transfer sind. Hierzu zählen das Arbeitsumfeld, strukturelle Merkmale, die Organisationskultur, das Organisationsklima, Kooperation und Unterstützung im Team sowie die Führungskraft (Baldwin & Ford, 1988; Beelmann & Karing, 2014; Blume, Ford, Baldwin & Huang, 2010; Chia-buru, van Dam & Hutchins, 2010; Massenber, Spurk & Kauffeld, 2015). Auf Ebene des Transferanlasses können modulare Angebote, passgenaue Planung und arbeitsplatznahe Formate der Transferbegleitung, z. B. Coaching oder Supervision, einen gelingenden Transfer fördern (Egert & Kappauf, 2019, Gessler & Gruber, 2022). Auch eine Wahlmöglichkeit des Transferanlasses stellt sich als transferfördernd heraus (Buschle & Gruber, 2018).

Fragestellung und Datenbasis

Vor dem Hintergrund des aufgezeigten Forschungsdefizits zur Bedeutung von Trägern in Transferprozessen befasst sich dieser Beitrag mit der Frage, wie die Rolle von Trägern in Transferprozessen beschrieben und bewertet wird. Er

basiert auf den Ergebnissen des durch die Stiftung Kinder forschen geförderten Projektes „Transfer ins Team: Evaluation eines entwicklungsorientierten Unterstützungstools für Kindertageseinrichtungen im Kontext (T²E²K²)“. Anlass der Studie war die Evaluation eines Impulssets für den Transfer neuer Ideen ins Kita-Team. Unabhängig davon wurde in den qualitativen Interviews erfragt, wie Transferprozesse in Kitas verlaufen und wodurch sie beeinflusst werden (Ulber et al., in Druck). Letzteres ist Gegenstand des vorliegenden Beitrags.

Methodisches Vorgehen

Um die subjektiven Perspektiven der Akteure auf Transfer zu erforschen, wurde eine qualitative Untersuchung durchgeführt. Zwischen Oktober und Dezember 2022 wurden mittels einer Videokonferenzplattform 22 leitfadengestützte Experteninterviews geführt. Interviewt wurden sieben Fachkräfte, sieben Leitungen, fünf Trägerakteure und drei Fachberatungen. Diese wurden unter den Teilnehmenden einer parallel laufenden quantitativen Teilstudie (5) zum selben Thema sowie über die professionellen Netzwerke der Studienteilnehmenden und der Projektmitarbeitenden (17) akquiriert. Die Auswahl des Samples strebte eine möglichst große Vielfalt an, die im Hinblick auf die Qualifikation der pädagogischen Fachkräfte, Alter und Größe der Einrichtung erreicht wurde. Bezogen auf die Trägerschaft und das Bundesland ist diese Vielfalt nicht in allen Aspekten voll erfüllt, da nur Personen aus westlichen Bundesländern und keine Personen eines öffentlichen Trägers interviewt wurden.² Bei den Interviewten handelt es sich um Personen, die über spezifisches Wissen zu Transferprozessen in Kitas und der Rolle von Trägern darin verfügen (Liebold & Trinczek, 2009), da sie durch ihre berufliche Praxis Erfahrungen damit gesammelt haben. Der Leitfaden wurde methodisch in Anlehnung an Kaiser (2014) entwickelt. Er verwendet einen offenen Transferbegriff, der den Interviewten keine Definition vorschreibt. Hierdurch werden Selbstdefinitionen zugelassen. Damit Transfer in Kitas ergebnisoffen untersucht werden kann, haben die Interviewten die Möglichkeit, eigene Schwerpunkte in ihren Erzählungen zu setzen. Anschließend werden Fragen zum Prozessablauf, beteiligten Akteuren und Einflussfaktoren gestellt. Zudem wird nach der spezifischen Rolle des Trägers in Transferprozessen gefragt. Des Weiteren werden mögliche Unterstützungsfaktoren sowie Herausforderungen und deren Wir-

¹ Das Thema gewinnt zunehmend an Aufmerksamkeit. Dies verdeutlicht z. B. der 2023 gewählte Schwerpunkt „Transfer in der Frühen Bildung“ der Fachzeitschrift „Frühe Bildung“. Weiterführende Informationen siehe: <https://econtent.hogrefe.com/toc/zfb/12/4>.

² Weiterführende Informationen zum Sample sind im Abschlussbericht des Forschungsprojektes aufgeführt (Ulber et al., in Druck).

kung über situationsabhängige Detailfragen identifiziert. Der Leitfaden wurde für die jeweiligen Akteursgruppen angepasst. Die Interviews wurden anonymisiert und unter Rückgriff auf die Regeln inhaltlich-semantischer Transkription (Dresing & Pehl, 2018) verschriftlicht. Die Datenauswertung erfolgte mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018), bei der deduktive Kategorien im Laufe der Codierung induktiv angepasst werden. Die deduktiv gebildeten Kategorien orientieren sich am theoretischen Modell (vgl. Abbildung 1). Es wurden z.B. die Kategorien Transferanlass, Transferprozess, Effekte, Akteure sowie fördernde und hemmende Faktoren ausgewertet.

Ergebnisse

Im Folgenden werden die Studienergebnisse präsentiert, die Aufschluss darüber geben, wie die Rolle von Trägern in Transferprozessen beschrieben und bewertet wird. Insgesamt zeigen die Interviews, dass kein einheitliches Verständnis von Transfer und der Rolle von Trägern vorliegt. Anders als im theoretischen Rahmen wird Transfer z.T. als individueller Prozess beschrieben, der keinen überindividuellen Transfer anstrebt und nicht mit OE verknüpft ist.

Rolle der Träger in Transferprozessen

Die Trägerakteure selbst und die Fachberatungen benennen ihre Verantwortung, Transferprozesse zu unterstützen und beschreiben entsprechende Strukturen und Maßnahmen. Ein Trägerakteur berichtet z.B., dass er seine Einrichtungen miteinander vernetzt und gegenseitige Hospitationen organisiert, um den Austausch zum Thema Kinderrechte zu fördern:

„Und das ist dann mein Job, über den Tellerrand zu gucken und das zu organisieren und die Motivation hochzuhalten.“ (14NAT)

Drei Leitungen äußern sich zu möglichen Unterstützungsmaßnahmen durch den Träger. Die Fachkräfte thematisieren Trägerunterstützung hingegen kaum. Eine Mehrheit der Akteure beschreibt einen auf das Individuum (einzelne Fachkräfte) fokussierten Transfer, bei dem die Hauptverantwortung der Transferinitiator_in zugeschrieben wird. Gleichzeitig beschreiben Fachkräfte Transferprozesse, die gemeinsam mit verschiedenen Akteuren durchlaufen werden, als besonders positiv. In der Mehrheit der beschriebenen Prozesse entstehe kein Austausch und keine Zusammenarbeit mit dem Träger. Der Prozess gehe den Beschreibungen nach nur selten über eine Weitergabe ins

Team hinaus. Des Weiteren scheint in manchen Kitas ein einrichtungswweiter Transfer unerwünscht, z.B. weil das Thema für manche Akteure irrelevant sei.

Transferanlässe

Trägerakteure und Leitungen äußern den Wunsch, dass Fachkräfte regelmäßig an Fortbildungen teilnehmen. Die verschiedenen Akteure berichten von der Teilnahme an Team- oder Fachtagen, Arbeitsgruppen, Workshops uvm. Neben Veranstaltungen zum Wissenserwerb werden z.B. die Auseinandersetzung mit der pädagogischen Konzeption, Qualitätsziele und -entwicklungsinstrumente als Transferanlässe benannt. Die Fachkräfte wünschen sich in der Auswahl und Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen Unterstützung durch den Träger. In den Interviews werden zwei Möglichkeiten, Transferanlässe zu generieren, deutlich. Zum einen böten Träger verpflichtende Anlässe, deren Themen top-down durch den Träger festgelegt würden, zum anderen würden bottom-up Wünsche der Fachkräfte aufgegriffen und durch den Träger aufbereitet. Bei der Themenwahl werden Bedarfe der Kitas laut Aussage einiger Interviewter nicht immer berücksichtigt, weshalb aus Sicht einer Leitung zu enge Themenvorgaben des Trägers hinderlich seien. Nur in wenigen Interviews wird berichtet, dass Träger kurzfristig mit passgenauen Fortbildungen auf Bedarfe der Kitas reagieren würden. Laut den Interviewten wird die Umsetzung von Trägerthemen systematischer geplant und strukturiert sowie durch Fachberatung oder externe Personen begleitet, als die Themen der Fachkräfte.

Ressourcen

Trägerakteure berichten, dass ihrer Meinung nach finanzielle und strukturelle Ressourcen den Erfolg von Transfer in Kitas maßgeblich beeinflussen. Sie sehen sich nicht in der Lage, die eingangs beschriebene Verantwortung zur Schaffung adäquater institutioneller Rahmenbedingungen zu erfüllen, da die Bereitstellung dieser Ressourcen aus ihrer Sicht durch Faktoren wie die Gesetzgebung, eine hohe Arbeitsbelastung, Personalfuktuation oder den Fachkräftemangel erschwert würde:

„die Kollegen kommen sehr motiviert immer von den Fortbildungen zurück. [...] dann kommt man vielleicht wieder, hat sich schön was überlegt [...] Und dann ist schon wieder eine Woche Personalnot.“ (7NAL)

Auch Fachberatungen verweisen auf einen Mangel an Zeit, wodurch es nicht gelänge, Transferprozesse in Kitas angemessen zu begleiten.

Prozessbegleitung

In einigen Interviews werden Beratungsstrukturen und Austauschmöglichkeiten vonseiten des Trägers beschrieben. Mehrheitlich werden sie als positiver Einfluss auf Transfer dargestellt. Ein Trägerakteur berichtet z. B. von Arbeitskreisen, in denen einrichtungsübergreifend die Konzeption der Kita weiter entwickelt wird. Hierfür werden neue Themen diskutiert, mit den Fachkräften erprobt und final evaluiert. Wie das folgende Zitat verdeutlicht, schreibt dieser Trägerakteur dem Austausch zwischen verschiedenen Akteuren eine hohe Bedeutung zu:

„Aber die Kollegen durchmischen sich aus den Häusern einfach auch da [bei pädagogischen Tagen], weil ich denke, dass es ganz wichtig ist, mal dann nicht immer nur mit den gleichen Leuten zu reden, weil man ja die Antworten schon kennt.“ (INAT)

Ein anderer Trägerakteur berichtet davon, Wissen über pädagogische Projekte in Form von Praxisbroschüren an andere Kitas weiterzugeben und hofft, auf diese Weise eine gegenseitige Unterstützung zwischen den Kitas anzuregen. Eine Leitung beschreibt einen Transferprozess, der durch intensive Begleitung von Dozent_innen besonders erfolgreich abgelaufen sei:

„Die [Dozent_innen] waren immer präsent, sei es telefonisch oder – oder man konnte die auch anschreiben. Oder, wie gesagt, sie waren auch in Bereichsgesprächen, also Kleinteam-Besprechungen, waren die auch da. Und haben auch beraten. Und da, muss ich sagen, da ist viel mehr hängen geblieben.“ (4NAL)

Zusammenarbeit

Von einer direkten Zusammenarbeit zwischen Fachkräften und Trägerakteuren wird in den Interviews kaum berichtet, sie erfolgt über die Fachberatung oder im direkten Kontakt zwischen Trägerakteur und Leitung. Letztere trägt aus Sicht aller Akteure eine hohe Verantwortung für das Gelingen von Transfer. Aus Sicht der Leitungen und Fachberatungen können auch Fachberatungen dabei unterstützen, den Austausch während eines Transferprozesses zu strukturieren sowie Herausforderungen zu begegnen:

„Gerade, wenn es Träger-Themen sind, die rein gegeben werden sollen, ist die Fachberatung immer da. Zum einen zum Beraten, aber auch, dass die das praktisch sagt, was man gut machen kann.“ (4NAL)

Nicht immer seien die Fachberatungen den eigenen Angaben nach systematisch in Transferprozesse integriert. Manche Kitas wünschen keine Unterstützung und seien nicht bereit, an einem gemeinsamen Prozess mitzuwirken. In den Interviews werden Aufgaben ohne klare Zuständigkeit beschrieben, z. B. betreffen die Ressourcenbereitstellung oder die Wertschätzung erfolgreichen Transfers sowohl Träger als auch Leitung.

Eine persönliche Beziehung zwischen Trägerakteuren und Fachkräften fördere aus Sicht der Interviewten die erfolgreiche Zusammenarbeit im Transferprozess. Ein Trägerakteur berichtet, regelmäßig den Alltag der Fachkräfte zu begleiten, um einen Austausch zu fördern. Ein anderer Trägerakteur betont die Bedeutung von Trägern als aktive Partner im Wissensaustausch, die gemeinsam mit den Kitas lernen:

„Also wir lernen voneinander und miteinander. [...] auch wir lernen als Verwaltung oder als Geschäftsstelle, als Träger von unseren Einrichtungen, von unseren Leitungen, von unseren [Mitarbeiter_innen].“ (16NAT)

Fazit und Diskussion

Vor dem Hintergrund des bestehenden Forschungsdefizits zu Transfer in Kitas und der darauf bezogenen Bedeutung von Trägern hat der Beitrag auf Basis von qualitativen Interviews untersucht, wie die Rolle von Trägern in Transferprozessen von verschiedenen Akteuren beschrieben und bewertet wird. Dabei ist nicht auszuschließen, dass insbesondere engagierte Personen aus Kitas mit günstigen organisationalen Rahmenbedingungen einer Teilnahme an den Interviews zugestimmt haben. Aufgrund der methodischen Herangehensweise, in den Interviews mit einem offenen Transferbegriff zu arbeiten, sind die Transferverständnisse in den Ergebnissen in einzelnen Punkten nicht deckungsgleich mit dem theoretischen Verständnis des Beitrags. Die Interviewten verstehen Transfer nicht generell als einen Prozess, der OE ermöglicht.

Insgesamt verweisen die Ergebnisse auf die diffuse Rolle von Trägern in Transferprozessen. Die befragten Trägerakteure erkennen die Bedeutung von Transfer für die Entwicklung der Kitas und sehen ihre eigene Verantwortung darin, solche Prozesse zu unterstützen. Ähnlich wie in Studien zur Qualitätsentwicklung zeigt sich allerdings in den Aussagen der interviewten Fachkräfte, dass eine erfolgreiche Unterstützung bzw. Prozessbeteiligung durch die Träger selten gegeben ist (Fuchs-Rechlin, 2023; Mader & Menz, 2019). Dies lässt darauf schließen, dass eine Beteiligung der Träger gewünscht ist, in der Praxis jedoch häu-

fig nicht realisiert wird. In den Interviews wird von positiven Effekten einer gut funktionierenden Kommunikation berichtet, diese könnte Teil einer positiven Organisationskultur sein, die wiederum Transfer fördern kann (Baldwin & Ford, 1988; Beelmann & Karing, 2014; Blume et al., 2010). Insbesondere der auf Trägerebene geäußerte Wille zum gemeinsamen Lernen verweist auf ein Bewusstsein für Transfer als einen überindividuellen Prozess, der nur im partizipativen Austausch mit verschiedenen Akteuren gestaltet werden kann.

Daran anschließend stellt sich die Frage, wie Träger unter Berücksichtigung der Individualität und Bedarfe der Kitas sowie Interessen der Fachkräfte eine Organisationskultur des voneinander und miteinander Lernens etablieren können, um Transfer zu fördern. Da ein persönlicher Kontakt zwischen Träger und Kita in den Interviews mitunter als wichtig angesehen wird, stellt sich die Frage, welche weiteren Schnittstellenakteure (z. B. Fachberatung als Teil des Trägers) einzubeziehen sind, um den Austausch zwischen den einzelnen Akteurebenen zu fördern und bei Bedarf weitere relevante Akteure zu beteiligen. Fachberatungen selbst sehen sich in der Studie bereits in der Rolle der Transferbegleitung, obwohl sie keine allgemeingültigen Strategien zur Unterstützung von Transferprozessen beschreiben.

Durch den Träger organisierte Arbeitsgruppen werden in den Interviews als Beispiel genannt, wie Akteure verschiedener Kitas sich vernetzen, um laufende Transferprozesse zu reflektieren und voneinander zu lernen. Allgemein bestätigen die Ergebnisse Befunde früherer Studien, dass neben trägerinternen Angeboten externe Begleitung einen Beitrag zur Unterstützung von Transferprozessen leisten kann (Gessler & Gruber, 2022; Högbe et al., in Druck). Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass Träger Transfer positiv beeinflussen können, wenn sie Verantwortung für die Schaffung von Transfernetzwerken übernehmen. Dies könnte die Vernetzung der oben genannten Akteure betreffen sowie weitere Akteure wie das Team einbeziehen.

Zusammenfassend zeigt der Beitrag, dass die Rolle der Träger in Transferprozessen nicht immer klar definiert ist, was die Frage aufwirft, ob und wie ihre Einbindung in diese Prozesse verstärkt werden sollte. Die Fachberatung könnte als Teil des Trägers und mögliche Schnittstelle zwischen Träger und Kitas eine wichtige Bedeutung zukommen. Hilfreich für den Transfer wäre, wenn sowohl Träger als auch Fachberatung ihre Rolle aktiv(er) ausfüllen, d. h. die Bedeutung eines partizipativen Transfers unter Beteiligung verschiedener Akteure als Bestandteil von OE vermitteln und vorleben, Transferanlässe sowie benötigte Ressourcen passgenau bereitstellen und ein Netzwerk für die Unterstützung sowie Reflexion von Transfer aufbauen. Auf diese Weise können Träger einen Beitrag

leisten, Transfer zu einem Bestandteil von OE zu machen, bei dem Wissen und Kompetenzen im gemeinsamen Austausch zwischen verschiedenen Akteurebenen der Kita verankert sowie effektiv und langfristig im pädagogischen Alltag angewendet werden.

Literatur

- Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Becker, H. & Langosch, I. (2002). *Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. Berlin, Boston: De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110511987>
- Beelmann, A. & Karing, C. (2014). Implementationsfaktoren und -prozesse in der Präventionsforschung: Strategien, Probleme, Ergebnisse, Perspektiven. *Psychologische Rundschau*, 65(3), 129–139. <https://doi.org/10.1026/0033-3042/a000215>
- Birkel-Barmsen, J. & Firmino, N. M. (2022). Aktive Organisationsentwicklung oder reaktive Organisationsgestaltung?! Analysen zur Organisationsentwicklungs- bzw. gestaltungspraxis von Kita-Träger. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 53(4), 483–490. <https://doi.org/10.1007/s11612-022-00652-7>
- Blatter, K. & Schelle, R. (2022). *Wissenstransfer in der frühen Bildung. Modelle, Erkenntnisse und Bedingungen: Eine Expertise*. Verfügbar unter https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs2022/DJI_Wissenstransfer_in_der_fruehen_Bildung_2022.pdf
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. & Huang, J. H. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Buschle, C. & Gruber, V. (2018). *Die Bedeutung von Weiterbildung für das Arbeitsfeld Kindertageseinrichtung* (WIFF Studie, Bd. 30). München: Deutsches Jugendinstitut.
- Chiaburu, D. S., Van Dam, K. & Hutchins, H. M. (2010). Social support in the workplace and training transfer: A longitudinal analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(2), 187–200. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00500.x>
- Dresing, T. & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Aufl.). Marburg: Eigenverlag.
- Egert, F. & Kappauf, N. (2019). Wirksamkeit von Weiterbildungen für pädagogische Fachkräfte – ein schwieriges Unterfangen? *Pädagogische Rundschau*, 73(2), 139–154. <https://doi.org/10.3726/pr012019.001>
- Eichrodt, A. (2017). *Wissenstransfer an der Schnittstelle von Individuum und Organisation: Qualitative Untersuchung von Handlungsorientierungen unter Beachtung der organisationalen Rahmenbedingungen. Ein Beitrag aus dem elementaren Bildungsbereich* (Studien zur Berufs- und Professionsforschung, Bd. 31). Hamburg: Dr. Kovac.
- Fuchs-Rechlin, K. (2023). Die Rolle der Träger für das Qualitätsmanagement in Kitas – Ein Forschungsüberblick. In T. Betz, T. Feldhoff, P. Bauer, U. Schmidt & B. Schmidt-Hertha (Hrsg.), *Handbuch Qualität in pädagogischen Feldern: Diskurse. Theoretische Grundlagen. Empirische Beiträge. Kritische Einwürfe*. (S. 1–17). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-40471-0>
- Gessler, A. & Gruber, V. (2022). *Wissenserwerb und Wissenstransfer von Leitungs- und Fachkräften in Kindertageseinrichtungen: Empirische Analysen einer bundesweiten Befragung zu Struktu-*

- ren und Prozessen sowie dem Einfluss der Corona-Pandemie (WIFF Studie, Bd. 38). München: Deutsches Jugendinstitut.
- Hogrebe, N., Ulber, D., Bergmann, V. & Schmidt, A. (in Druck). Transferumfelder effektiv gestalten – ein Review zu Gelingensbedingungen organisationaler Veränderungsprozesse in Kitas (TUE-R). In Stiftung Kinder forschen (Hrsg.), *Kita-Entwicklung – Verstehen, Vernetzen, Verändern. Wissenschaftliche Untersuchungen zur Arbeit der Stiftung Kinder forschen, Bd. 18*. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02479-6>
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Liebold, R. & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In S. Kühl, P. Strodtholz & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: quantitative und qualitative Methoden* (1. Aufl. S. 32 – 56). Wiesbaden: Springer VS.
- Mader, M. & Menz, M. (2019). Steuerung im Elementarbereich – Qualitätssicherung und -entwicklung aus Sicht von Trägern. *Diskurs Kindheits- und Jugendforschung/Discourse. Journal of Childhood and Adolescence Research*, 14(2), 213 – 226. <https://doi.org/10.3224/diskurs.v14i2.07>
- Massenberg, A., Spurk, D. & Kauffeld, S. (2015). Social support at the workplace, motivation to transfer and training transfer: A multi-level indirect effects model. *International Journal of Training and Development*, 19(3), 161 – 178. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12054>
- Prenzel, M. (2010). Geheimnisvoller Transfer? Wie Forschung der Bildungspraxis nützen kann. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 13(1), 21 – 37. <https://doi.org/10.1007/s11618-010-0114-y>
- Rank, B. & Wakenhut, R. (1998). Ein Bedingungsmodell des Praxistransfers. In B. Rank & R. Wakenhut (Hrsg.), *Sicherung des Praxistransfers im Führungskräfte-taining* (S. 11 – 29). München: Hampp.
- Robert-Bosch-Stiftung (2020). *Viel Bewegung in den Kitas: Ergebnisse aus einem Projekt zur Organisationsentwicklung*. Verfügbar unter https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2021-01/Publikation_Organisationsentwicklung%20Kitas.pdf
- Sander, T. & Zimmermann, M. (2021). Organisationsentwicklung von Kindertageseinrichtungen – theoriebasierte Zugänge und empirische Befunde. In M. Zimmermann & T. Sander (Hrsg.), *Organisationsentwicklung in der frühkindlichen Bildung* (S. 1 – 32). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33482-6_1
- Schelle, R. & Blatter, K. (2023). Wissenstransformation durch Dialog: Perspektiven von pädagogischen Fachkräften in der Frühen Bildung. *Frühe Bildung*, 12(4), 189 – 196. <https://doi.org/10.1026/2191-9186/a000630>
- Strehmel, P. & Ulber, D. (2020). Organisation und Organisationsentwicklung. In P. Strehmel & D. Ulber (Hrsg.), *Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management* (2. Aufl., S. 295 – 316). Stuttgart: Kohlhammer.
- Stiftung Haus der kleinen Forscher (2023). *Kita-Entwicklung – Organisationsentwicklung als Chance für die frühe Bildung (Wissenschaftliche Untersuchungen zur Arbeit der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“, Bd. 14)*. Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich. <https://doi.org/10.3224/84742700>
- Ulber, D. & Bergs-Winkels, D. (2023). Internationale Perspektiven auf Organisationsentwicklung. In Stiftung Haus der kleinen Forscher (Hrsg.), *Kita-Entwicklung – Organisationsentwicklung als Chance für die frühe Bildung. Wissenschaftliche Untersuchungen zur Arbeit der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“, Bd. 14*. (S. 117 – 162). Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich. <https://doi.org/10.3224/84742700>
- Ulber, D., Hogrebe, N., Bergmann, V., Schmidt, A. & Schulder, S. (in Druck). Transfer ins Team: Evaluation eines entwicklungsorientierten Unterstützungstools für Kindertageseinrichtungen im Kontext (T²E²K²). In Stiftung Kinder forschen (Hrsg.), *Kita-Entwicklung – Verstehen, Vernetzen, Verändern. Wissenschaftliche Untersuchungen zur Arbeit der Stiftung Kinder forschen, Bd. 18*. Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich.

Onlineveröffentlichung: 20.12.2024

Ethische Richtlinien

Die Teilnahme an den Interviews war freiwillig. Alle Interviewpartner_innen wurden im Vorfeld über die Projektziele informiert. Sie wurden vorab schriftlich über die Datenschutzbestimmungen aufgeklärt und haben diesen zugestimmt.

Autorenschaften

Valerie Bergmann hat als Erstautorin die Datenerhebung und -auswertung der Interviews verantwortet und für die Fragestellung relevante Aspekte aus den Daten in den Kontext des Artikels eingebettet. Zudem hat sie das Manuskript beständig überarbeitet und den Zweitautorinnen vorgelegt. Prof. Dr. Nina Hogrebe und Prof. Dr. Daniela Ulber leiteten das Evaluationsprojekt „Transfer ins Team: Evaluation eines entwicklungsorientierten Unterstützungstools für Kindertageseinrichtungen im Kontext (T²E²K²)“. Sie haben als Zweitautorinnen ihre Expertise in die inhaltliche Diskussion eingebracht und die Ausarbeitung des Artikels durch Überarbeitungen und Rückmeldungen fortlaufend unterstützt. Die Mitautorinnen sind erreichbar unter: Nina Hogrebe, nina.hogrebe@tu-dortmund.de; Daniela Ulber, daniela.ulber@haw-hamburg.de

Förderung

Die Evaluationsstudie „Transfer ins Team: Evaluation eines entwicklungsorientierten Unterstützungstools für Kindertageseinrichtungen im Kontext (T²E²K²)“ wurde von März 2022 bis April 2023 durch den Verein Förderung der Bildung und Erziehung in der Kindheit und die Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg durchgeführt und von der Stiftung Kinder forschen finanziert. Sie ist Teil des Projektes „Forum KITA-Entwicklung“ der Robert Bosch Stiftung. Open Access-Veröffentlichung ermöglicht durch die Technische Universität Dortmund.

Valerie Bergmann

Institut für Sozialpädagogik, Erwachsenenbildung und Pädagogik der frühen Kindheit
Technische Universität Dortmund
Emil-Figge-Straße 50
44221 Dortmund
Deutschland
valerie.bergmann@tu-dortmund.de