

Evaluation der nifbe-Qualifizierungsinitiative
„Vielfalt leben und erleben! Chancen und Herausforderungen der Heterogenität“

Bericht zur Umsetzung in den Projektjahren 2018 bis 2020

Osnabrück, Oktober 2021

Inhalt

1	EINLEITUNG	4
2	EVALUATION DER INHOUSE-MAßNAHMEN UND LEITUNGS-COACHINGS MITTELS QUANTITATIVER VERFAHREN: FRAGEBOGENERHEBUNG	6
2.1	INHALT UND STRUKTUR DER FRAGEBÖGEN.....	6
2.2	DATENERHEBUNG, RÜCKLAUF UND STICHPROBE.....	9
2.3	AUSWERTUNG UND ERGEBNISDARSTELLUNG.....	10
2.4	ZENTRALE BEFRAGUNGSERGEBNISSE.....	11
2.4.1	<i>Wie nahmen KiTa-Teams im Vorfeld der Inhouse-Maßnahmen Vielfalt wahr?.....</i>	<i>11</i>
2.4.2	<i>Wie bedeutsam erschien den Teilnehmer*innen die Bearbeitung vielfaltspädagogischer Themen?.....</i>	<i>12</i>
2.4.3	<i>Inwieweit wurden aus Sicht der Prozessbegleiter*innen vielfaltspädagogische Ziele umgesetzt?.....</i>	<i>14</i>
2.4.4	<i>Fühlen sich die Teilnehmer*innen durch die Maßnahmen in ihren vielfaltspädagogischen Kompetenzen gestärkt?</i>	<i>15</i>
2.4.5	<i>Bewertung der Maßnahmen durch die Teilnehmer*innen</i>	<i>16</i>
2.4.6	<i>Bewertung der Maßnahmen durch die Prozessbegleiter*innen.....</i>	<i>19</i>
2.4.7	<i>Wie nachhaltig erscheinen die Inhouse-Maßnahmen 2018 aus Sicht der KiTa-Leitungen?.....</i>	<i>21</i>
3	EVALUATION DER INHOUSE-MAßNAHMEN UND LEITUNGS-COACHINGS MITTELS QUALITATIVER VERFAHREN: GRUPPENDISKUSSIONEN	27
3.1	QUALITATIVE DATEN / AUSWERTUNG GRUPPENDISKUSSIONEN	27
3.2	DIE SICHT DER PROZESSBEGLEITER*INNEN AUF DIE QUALIFIZIERUNGSINITIATIVE	28
3.2.1	<i>„Es brennt im Feld“ – Äußerungen zur Situation der frühkindlichen Bildung und Entwicklung.....</i>	<i>29</i>
3.2.2	<i>„Es wird akzeptiert“ – Äußerungen zum Thema Vielfalt.....</i>	<i>29</i>
3.2.3	<i>„Vielfalt bedeutet nicht Beliebigkeit“ – Äußerungen zur Bedarfsorientierung</i>	<i>30</i>
3.2.4	<i>„Die Lösung liegt im Problem“ – Äußerungen zum Prozesscharakter</i>	<i>31</i>
3.2.5	<i>„Sie haben geglaubt, ich würde jetzt erst einmal etwas über Vielfalt erzählen“ – Selbstverständnis der Prozessbegleiter*innen.....</i>	<i>31</i>
3.2.6	<i>„Jeder Widerstand hat einen Grund“ – Herausforderungen für die Prozessbegleitung</i>	<i>32</i>
3.2.7	<i>„Beziehung ist der Opener“ – Bedingungen des Gelingens einer Maßnahme.....</i>	<i>33</i>
3.3	DIE SICHT DER PROZESSBEGLEITER*INNEN AUF DIE QUALIFIZIERUNGSINITIATIVE – BLICK IN DAS FORMAT INHOUSE.....	33
3.3.1	<i>Das Thema hinter dem Thema – den Kern der Sache identifizieren.....</i>	<i>33</i>
3.3.2	<i>Vordergründige und hintergründige Themen – Vielfalt bearbeiten.....</i>	<i>35</i>
3.3.3	<i>Maßnahmen zum Abschluss bringen und Nachhaltigkeit.....</i>	<i>37</i>
3.4	DIE SICHT DER PROZESSBEGLEITER*INNEN AUF DIE QUALIFIZIERUNGSINITIATIVE – BLICK IN DAS FORMAT LEITUNGS-COACHING	37
3.4.1	<i>Rückmeldungen zum Format.....</i>	<i>37</i>
3.4.2	<i>KiTa-Leitung entlasten und stärken</i>	<i>39</i>
3.5	EINE ZUSAMMENFASSUNG: VIELFALT – HANDLUNGSFELDER UND ZUGÄNGE.....	40
4	EVALUATIVE AUSWERTUNG DER SOZIALRAUM-MAßNAHMEN	42
4.1	ZUR SICHT DER TEILNEHMENDEN KITAS – ÜBERBLICK UND ERSTE AUSWERTUNGEN DER VERLAUFSdokUMENTATIONEN UND KURZDARSTELLUNGEN.....	44
4.1.1	<i>Ziele, Themen und Ergebnisse</i>	<i>52</i>
4.1.2	<i>Schlüsselmomente und Hindernisse.....</i>	<i>53</i>
4.1.3	<i>Durchführende Kitas und Kooperationsstrukturen</i>	<i>54</i>
4.2	ZUR SICHT DER PROZESSBEGLEITER*INNEN	57
4.2.1	<i>Zur Sicht der Prozessbegleiter*innen auf das Format.....</i>	<i>57</i>
4.2.2	<i>Die Sicht der Prozessbegleiter*innen auf Prozesse und Ergebnisse.....</i>	<i>59</i>
5	ZUSAMMENFÜHRUNG DER EVALUATIONSERGEBNISSE	69

5.1	INHOUSE-MAßNAHMEN UND LEITUNGS-COACHINGS	69
5.1.1	<i>Erfüllung authentischer Bedarfe und Vielfaltsbezug</i>	69
5.1.2	<i>Annäherung an vielfaltspädagogische Zielsetzungen.....</i>	70
5.1.3	<i>Passung des strukturellen Formats.....</i>	70
5.1.4	<i>Nachhaltigkeit.....</i>	70
5.1.5	<i>Allgemeine Zufriedenheit der Teilnehmer*innen</i>	71
5.2	SOZIALRAUM-MAßNAHMEN	72
5.2.1	<i>Erfüllung authentischer Bedarfe.....</i>	72
5.2.2	<i>Annäherung an vielfaltspädagogische Zielsetzungen.....</i>	72
5.2.3	<i>Passung des strukturellen Formats.....</i>	73
5.2.4	<i>Nachhaltigkeit.....</i>	73
5.2.5	<i>Allgemeine Zufriedenheit der Teilnehmer*innen</i>	74
6	EMPFEHLUNGEN ZUR WEITEREN UMSETZUNG DER QUALIFIZIERUNGS-INITIATIVE.....	75
7	LITERATUR.....	78
8	TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	79

1 Einleitung

Im Rahmen der nifbe-Qualifizierungsinitiative „Vielfalt leben und erleben! Chancen und Herausforderungen der Heterogenität“ wurden in den Projektjahren 2018-2020 insgesamt 816 *Inhouse-Maßnahmen*, 170 *Leitungs-Coachings* und 34 *Sozialraum-Maßnahmen* durchgeführt. Die inhaltlichen und strukturellen Konzeptionen der Maßnahmen sind im theoretischen Grundlagenpapier (Herrmann, Sauerhering & Völker, 2018) und im Umsetzungskonzept zur Qualifizierungsinitiative (Hartwig, Korte & Schmidt-Hood, 2017) beschrieben. Die Umsetzung wird durch die Transferwissenschaftlerinnen des nifbe in enger Zusammenarbeit mit dem Transfermanagement wissenschaftlich begleitet und evaluiert. Im Konzept zur wissenschaftlichen Begleitung (Völker, Martzy & Sauerhering, 2018) wurden die folgenden drei Ziele benannt:

- Bereitstellung erfahrungsbasierter Informationen für die Begleitung vielfaltspädagogischer und inklusiver Entwicklungsprozesse in KiTas
- Identifikation von Forschungsbedarfen im Zusammenhang mit vielfaltspädagogischen und inklusiven Entwicklungsprozessen in KiTas
- Evaluation der drei Maßnahmen-Formate der Qualifizierungsinitiative

In diesem Bericht werden die Ergebnisse zur Evaluation der *Inhouse-Maßnahmen* aus dem Projektjahr 2018 (inklusive Nachhaltigkeitsbefragung), die Ergebnisse der Evaluation der *Leitungs-Coachings* in den Projektjahren 2018 und 2019 sowie die Ergebnisse der Evaluation der *Sozialraum-Maßnahmen* in den Projektjahren 2018-2020 vorgestellt.

Als Ziele der Maßnahmen wurden im theoretischen Grundlagenpapier (Herrmann, Sauerhering & Völker, 2018) die prozess-, bedarfs- und ressourcenorientierte Stärkung vielfaltspädagogischer bzw. inklusiver Kompetenzen von KiTa-Teams (*Inhouse-Maßnahmen*) und KiTa-Leitungen (*Leitungs-Coachings*) definiert. Zudem sollte KiTas die Möglichkeit geboten werden, sich mit anderen Institutionen unter Berücksichtigung einer vielfaltspädagogischen Schwerpunktsetzung im Sozialraum zu vernetzen (*Sozialraum-Maßnahmen*). Bei der Entwicklung der Datenerhebungsverfahren zur Begleitforschung war das folgende Verständnis von ‚vielfaltspädagogischer Kompetenz‘ handlungsleitend:

- Vielfaltspädagogische Kompetenz basiert auf einer inklusiven Werthaltung, die die Menschenwürde (im Sinne der Menschenrechtserklärung) anerkennt und sich in allen alltäglichen Kontakten gleichermaßen durch zwischenmenschliche Offenheit und Wertschätzung sowie Bedarfs- und Ressourcenorientierung ausdrückt.
- In Teams und in Gruppen spiegelt sich eine inklusive Werthaltung in Regeln und gemeinsamen Visionen (Einrichtungskonzeption) wider, die die gleichberechtigte bzw. gerechte Beteiligung (Partizipation), Förderung und Forderung aller auf der Basis demokratischer Prinzipien im Blick haben.
- Auf der Grundlage von vielfaltspädagogischer (inklusive) Kompetenz werden Ungleichbehandlungen und Ausgrenzungen von Individuen (z.B. aufgrund ihrer gesellschaftlichen Gruppenzugehörigkeiten) nicht akzeptiert. Diskriminierungssensibilität und konstruktive Diskriminierungskritik auf allen Ebenen des menschlichen Miteinanders sind die Konsequenz.

Zum Zweck der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation erfolgte unmittelbar nach Abschluss jeder *Inhouse-Maßnahme* im Jahr 2018 und jedes *Leitungs-Coachings* in 2018 und 2019 eine Nachbefragung der Teilnehmer*innen in Papierform. Zusätzlich haben alle KiTas, die sich für *Inhouse-Maßnahmen* im neuen Kindergartenjahr 2018/2019 (also ab August 2018) angemeldet hatten, Fragebögen für eine Vorab-

Befragung erhalten. Die Prozessbegleiter*innen¹ erhielten analog vor jeder *Inhouse-* und *Coaching-Maßnahme* einen Prozessfragebogen mit der Bitte, ihn nach Abschluss der jeweiligen Maßnahme zurückzusenden. Die Fragebögen sollten u.a. auf möglichst breiter Basis quantitativ evaluieren, inwieweit die Maßnahmen *Inhouse* und *Coaching* ihre Ziele erreichten. Um die Nachhaltigkeit der *Inhouse-Maßnahmen* insgesamt und die Stärkung vielfaltspädagogischer Kompetenzen im Speziellen bewerten zu können, wurden die Leitungskräfte aller beteiligten Kindertagesstätten aus dem Projektjahr 2018 Ende des Jahres 2019 erneut befragt. Diese Nachbefragung fand online statt.

Zur Evaluation der *Sozialraum-Maßnahmen* stehen Kurzbeschreibungen der Projekte, leitfadengestützte Verlaufsdocumentationen, Dokumentationen der Abschlussgespräche zwischen den Prozessbegleiter*innen und Transfermanager*innen und das Protokoll des Auswertungstreffens der Prozessbegleiter*innen zur Verfügung. Um die Arbeit der Prozessbegleiter*innen in allen drei Maßnahmen-Formaten rekonstruieren zu können, wurden Gruppendiskussionen mit ihnen durchgeführt. Die qualitativen Daten geben einen lebendigen Einblick in Dynamiken und Entwicklungen der Prozessbegleitung und erlauben es, Inhalte und Themen detailliert nachzuvollziehen. Die Gruppendiskussionen wurden in den regionalen Transferstellen und landesweit im Rahmen von ‚Methodenwerkstätten‘ so durchgeführt, dass jeweils Informationen aus den Anfangs-, Verlaufs- und Abschlussphasen der Maßnahmen im Fokus standen.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Evaluation in drei Kapiteln vorgestellt: In Kapitel 2 und 3 werden jeweils gemeinsam zu den *Inhouse-Maßnahmen* und *Leitungs-Coachings* Ergebnisse der Fragebogenerhebungen (Kap. 2) und Gruppendiskussionen (Kap. 3) berichtet, das Kapitel 4 widmet sich den *Sozialraum-Maßnahmen*. Dabei werden jeweils die angewandten Methoden noch detaillierter beschrieben. Abschließend werden die zentralen Erkenntnisse zu den drei Maßnahmen-Formaten entlang der Evaluationskriterien, die im Konzept der wissenschaftlichen Begleitung (Völker, Martzy & Sauerhering, 2018, S. 5) vorgestellt wurden, zusammengeführt (Kap. 5) und Implikationen für die weitere Umsetzung der Qualifizierungsinitiative ausgelotet (Kap. 6).

¹ Die Fortbildner*innen bzw. Coaches und Supervisor*innen, die in den nifbe-Maßnahmen eingesetzt werden, tragen diese Bezeichnung. Hiermit soll dem Umstand Rechnung getragen werden, dass es sich dabei nicht um klassische Fortbildungen oder Coachings handelt, sondern um die Unterstützung bei bedarfsorientierten Aneignungsprozessen, vgl. hierzu das Umsetzungskonzept zur Qualifizierungsinitiative (Hartwig, Korte & Schmidt-Hood, 2017).

2 Evaluation der Inhouse-Maßnahmen und Leitungs-Coachings mittels quantitativer Verfahren: Fragebogenerhebung

2.1 Inhalt und Struktur der Fragebögen

Die Fragebögen zur wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation der *Inhouse-Maßnahmen* und *Leitungs-Coachings* wurden im Hinblick auf die einleitend genannten Ziele konzipiert. Die theoretische Grundlage bildet das beschriebene Verständnis von vielfaltspädagogischer Kompetenz und ihrer Stärkung durch Prozessbegleitung. Die Fragebögen erfassen mit verschiedenen Fragenkomplexen die Ausgangsanliegen der Teilnehmer*innen, vielfaltsthematische Arbeitsschwerpunkte in den Maßnahmen und Methoden der Prozessbegleitung. Sie wurden darüber hinaus mit der Absicht konstruiert, quantitative Anhaltspunkte für die Erfüllung von Evaluationskriterien zu liefern, die im Vorfeld begründet wurden (Völker, Martzy & Sauerhering, 2018, S.5).

Teilnehmer*innen und Prozessbegleiter*innen der *Inhouse-Maßnahmen* 2018 sowie *Coaching-Maßnahmen* in den Projektjahren 2018 und 2019 wurden unabhängig voneinander befragt. Neben unmittelbaren Nachbefragungen nach Abschluss der Maßnahmen gab es für die *Inhouse-Maßnahmen* auch eine Vorabbefragung, um die Erwartungen der Teilnehmer*innen möglichst unbeeinflusst erfassen zu können. Aus organisatorischen Gründen entfiel eine Vorabbefragung für die *Leitungs-Coachings*. Die Prozessbegleiter*innen beider Formate erhielten zu jeder Veranstaltung einen Prozessfragebogen. Die Leitungskräfte aller an *Inhouse-Maßnahmen* beteiligten Kindertagesstätten aus dem Projektjahr 2018 wurden 2019 erneut online nachbefragt. Es wurden somit insgesamt sechs Versionen des Fragebogens zur wissenschaftlichen Begleitung der Qualifizierungsinitiative erstellt, die in Tabelle 1 aufgelistet sind. Darin sind dieselben Fragenbereiche jeweils in Anpassung an die Zielgruppe und den Zeitpunkt der Datenerhebung enthalten.

Tabelle 1: Fragebogenversionen

Inhouse	Coaching
Vorabbefragung TN (VIT)	
Nachbefragung TN (NIT)	Nachbefragung TN 2018 (NCT1), Nachbefragung TN 2019 (NCT 2)
Prozessbefragung PB (IPB)	Prozessbefragung PB (CPB)
Nachbefragung KL (NIL)	

Anmerkungen: PB = Prozessbegleiter*innen; TN = Teilnehmer*innen, KL = KiTa-Leitungen

Die Fragebögen setzen sich aus geschlossenen Fragen mit 5-stufigen Antwortmöglichkeiten in Kombination mit Anregungen zu freien Anmerkungen zusammen. Die Antwortmöglichkeiten beziehen sich auf positiv formulierte Aussagen und erfassen jeweils den Grad der Zustimmung von ‚gar nicht‘ (0), ‚etwas‘ (1), ‚teils-teils‘ (2), ‚ziemlich‘ (3) bis ‚völlig‘ (4).

Tabelle 2: Inhalt und Struktur der Fragebögen für die Teilnehmer*innen

Inhaltlicher Bereich der Inhouse-Vorabbefragung (VIT)	VIT-Item (offenes Format)		
Teilnahmemotivation	1		
Wahrnehmung von Vielfalt bei Kindern	2-7		
Wahrnehmung von Vielfalt bei Eltern	8-11		
Wahrnehmung von Vielfalt im Team	12-16		
Wahrnehmung von Ausgrenzung und Diskriminierung im KiTa-Umfeld	17a-17f		
Vielfaltsrelevante Anliegen für die <i>Inhouse-Maßnahme</i>	19-22 (18)		
Item-Anzahl	29 (1)		
Inhaltlicher Bereich der Nachbefragungen (NIT, NCT)	NIT-Item (offenes Format)	NCT1-Item (offenes Format)	NCT2-Item (offenes Format)
Bearbeitete Themen	(1)	(1)	(1)
Bearbeitete vielfaltsrelevante Themen	2-4	2-4	2a-2e
Persönliche Relevanz	(5-6)	(5-6)	(3)
Strukturelles Format	7-9	7-9	12-14
Kompetenz der Prozessbegleiter*in	13	10	5
Bedarfsorientierung der Prozessbegleiter*in	11-12	11-13	6-8
Themenfindung	10	14	9
Zusammenarbeit im Team (NIT) / Austausch der TN (NCT)	14	15-16	10-11
Erreichung von Zielabsprachen	15	17	15
Auswirkung auf die praktische Arbeit (NIT) / auf Leitungskompetenzen (NCT)	16-17	18-19	16-17
Auswirkung auf vielfaltspädagogische Kompetenzen	18a-18g	20a-20g	4a-4g
Allgemeine Zufriedenheit	19-20 (21)	21 (22)	18 (19)
Wunsch nach weiteren Maßnahmen	22 (23)	23-24 (25)	20-21 (22)
Wiederteilnahme und deren Vor- und Nachteile (NCT2)			23 (24)
Item-Anzahl	24 (5)	26 (5)	24 (5)

Anmerkungen: NCT1 = Coaching-Nachbefragung 2018; NCT2 = Coaching-Nachbefragung 2019; NIT = Inhouse-Nachbefragung; VIT = Inhouse-Vorabbefragung

Tabelle 2 und 3 zeigen den Inhalt und die Struktur der vier Teilnehmer*innen-Versionen: Inhouse-Vorabbefragung (VIT), Inhouse-Nachbefragung (NIT), Inhouse-Nachhaltigkeits-Nachbefragung (NIL) und Coaching-Nachbefragung (NCT1 und 2). Tabelle 4 gibt eine entsprechende Übersicht der Prozessfragebögen. In allen Tabellen sind die inhaltlichen Bereiche der Fragen mit den dazugehörigen Item-Nummern angeführt. Die Nummern der Items im offenen Format werden in Klammern angegeben.

Tabelle 3: Inhalt und Struktur der Fragebögen zur Nachhaltigkeit für die Teilnehmer*innen

Inhaltlicher Bereich der Nachhaltigkeitsnachbefragung (NIL)	NIL-Item (offenes Format)		
	NIL 2018	NIL 2018+	NIL 2018/2019
Teilnahmemotivation		(6)	(1)
Bearbeitete bzw. erwünschte Themen		(7)	(2)
Bis heute wahrnehmbare Auswirkungen	1	1	3-4
Wahrnehmung positiver Effekte	2	2	5
Zusammenarbeit im Team	2a	2a	5a
Zusammenarbeit mit Eltern	2b	2b	5b
Weiterentwicklung der Einrichtungskonzeption	2c	2c	5c
Strukturelle/organisatorische Einrichtungsaspekte	2d	2d	5d
Pädagogische Handlungsfelder	2e (2f)	2e (2f)	5e 5(f)
Andere Bereiche	2g (2h)	2g (2h)	5g (5h)
Auswirkung auf vielfaltspädagogische Handlungsfelder	3a-3g	3a-3g	6a-g
Allgemeine Zufriedenheit	4-5	4-5	7-10
Item-Anzahl	5 (2)	5 (4)	10 (4)

Anmerkung: NIL = Inhouse-Nachhaltigkeitsnachbefragung der KL.

Tabelle 4: Inhalt und Struktur der Fragebögen für die Prozessbegleiter*innen

Inhaltlicher Bereich des Prozessfragebogens (IPB, CPB)	IPB Item (offenes Format)	CPB Item (offenes Format)
Anliegen des Teams bzw. der Team-Leitung (IPB) / der Leiter*innen (CPB):		
<i>Heterogenitätsdimensionen bei Kindern</i>	1a1-1i2	1a-1i
<i>Heterogenitätsdimensionen bei Eltern</i>	2a1-2e2	2a-2e
<i>Heterogenitätsdimensionen im Team</i>	3a1-3e2	3a-3e
<i>Vielfaltspädagogische Ziele</i>	4-5	4-5
Zielabsprachen	7 (6; 8)	(6)
Vielfaltspädagogische Wissensvermittlung	9a-9e	7a-7d
Angewandte Methoden vielfaltspädagogischer Reflexion	10a-10e (12)	8a-8e (10)
Vielfaltspädagogische Ziele der Prozessbegleiter*in	11a-11i	9a-9i
Strukturelles Format	13-14 (15)	11-12 (13)
Themenfindung	16	14-15
Austausch im Team (IPB) / in der Gruppe (CPB)	17	16
Erreichung von Zielabsprachen	18 (19)	17 (18)
Nachhaltigkeit	20	19
Auswirkung auf vielfaltspädagogische Kompetenzen (IPB) / Leitungskompetenzen (CPB)	21	20
Wunsch nach Vertiefung / weiteren Maßnahmen	22-23	21-22
Unterstützung durch das nifbe	24 (25)	23 (24)
Item-Anzahl	50 (6)	50 (6)

Anmerkungen: CPB = Coaching-Prozessbefragung; IPB = Inhouse-Prozessbefragung.

2.2 Datenerhebung, Rücklauf und Stichprobe

Die Befragung wurde als Totalerhebung in Papierform durchgeführt, wobei zu beachten ist, dass Inhouse-Vorabbefragungen erst ab August 2018 durchgeführt wurden (siehe Einleitung). Die Teilnehmer*innen erhielten sowohl die Vorab- als auch die Nachbefragungsbögen über die Prozessbegleiter*innen. Die Prozessbegleiter*innen wurden durch das nifbe mit allen notwendigen Formularen und frankierten Sammel-Umschlägen für die Antworten ausgestattet. Die anschließende Nachbefragung zur Nachhaltigkeit wurde 2019 online durchgeführt. Sowohl den Prozessbegleiter*innen als auch den Teilnehmer*innen wurde für alle Angaben im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung Anonymität in mündlicher (den Teilnehmer*innen durch die Prozessbegleiter*innen) und schriftlicher Form zugesichert.

Wie Tabelle 5 zeigt, lagen zu 26% bzw. 56% aller *Inhouse-Maßnahmen* Antworten auf Vorab- bzw. Nachbefragungen der Teilnehmer*innen vor (VIT: n = 646; NIT: n = 1.320). Den Fragebogen zur Nachhaltigkeit haben 125 KiTa-Leitungen vollständig beantwortet (NIL: n = 125). Die Prozessbegleiter*innen hatten zu 41% der *Inhouse-Maßnahmen* Fragebögen ausgefüllt (IPB: n = 106). Teilnehmer*innen-Fragebögen zu den *Coaching-Maßnahmen* waren im Jahr 2018 zu 70% (NCT1: n = 210) und im Jahr 2019 zu 40% (NCT2: n = 140) der Veranstaltungen zurückgekommen (CNT: n = 210), Antworten der Prozessbegleiter*innen zu 50% (CPB: n = 25).

Tabelle 5: Rücklauf der Fragebögen

Anzahl durchgeführter Maßnahmen:	Inhouse				Coaching		
	TN		KL	PB	TN	TN	PB
	VIT	NIT	NIL	IPB	NCT1	NCT2	CPB
(Prozentuelle) Anzahl der Maßnahmen mit zurück gesandten Fragebögen	67 (26%)	143 (56%)	125 (49%)	106 (41%)	35 (70%)	27 (40%)	25 (50%)
Anzahl der beantworteten Fragebögen	646	1320	125	106	210	140	25
Durchschnittliches Alter der TN (Standardabweichung)	40,46 (12,42)	40,17 (12,49)	49,31 (9,11)		47,59 (8,97)	48,83 (9,24)	
Durchschnittliche Anzahl bisheriger Fortbildungen im Themenfeld 'Vielfalt' (Standardabweichung)	0,35 (0,94)	0,38 (1,04)			0,96 (1,65)	2 (1,84)	
Anteil weiblicher TN	96%	95%			95%	93%	

Anmerkungen: CPB = Coaching-Prozessbefragung; IPB = Inhouse-Prozessbefragung; NCT1 = Coaching-Nachbefragung 2018; NCT2 = Coaching-Nachbefragung 2019; NIT = Inhouse-Nachbefragung; NIL = Inhouse-Nachhaltigkeitsnachbefragung; PB = Prozessbegleiter*innen; TN = Teilnehmer*innen KL = KiTa-Leitungen; VIT = Inhouse-Vorabbefragung.

Die Teilnehmer*innen der Veranstaltungen waren im Durchschnitt 40 (*Inhouse-Maßnahmen*) und 48 bzw. 49 Jahre (*Leitungs-Coachings*) alt und zu über 90% weiblich. Die Teilnehmer*innen aus dem Projektjahr 2018 hatten überwiegend keine (*Inhouse-Maßnahmen*) bzw. im Durchschnitt eine (*Leitungs-Coaching*) Fortbildung zum Thema ‚Vielfalt‘ besucht. Die KiTa-Leitungen aus dem zweiten Erhebungsjahr 2019 nahmen durchschnittlich bislang an zwei Fortbildungen mit Vielfaltsschwerpunkt teil. In Tabelle 6 sind einige

Eckdaten zu den KiTas der Inhouse-Teams und der KiTa-Leiter*innen, die am *Leitungs-Coaching* in den Jahren 2018 oder 2019 teilgenommen haben, aufgeführt: Die Mehrheit der teilnehmenden KiTas bilden Kindergärten mit Krippenplätzen aus eher ländlich geprägten Einzugsgebieten. Durchschnittlich werden in diesen Kindergärten zwischen 63 und 79 Kinder von 13 bis 15 pädagogischen Fachkräften betreut.

Tabelle 6: Angaben zu den KiTas der Inhouse-Teams und zu den KiTas der Teilnehmer*innen der *Leitungs-Coachings*

Angaben zur KiTa	Inhouse*	Coaching 2018**	Coaching 2019**
Krippe	70%	63%	63%
Kindergarten	69%	78%	80%
Kindergarten mit erweiterter Altersmischung	21%	18%	12%
Hort	10%	11%	10%
Integrationskindergarten	24%	26%	26%
Familienzentrum	8%	3%	5%
Einzugsbereich eher ländlich	60%	64%	66%
Sozialer Brennpunkt	8%	10%	9%
Durchschnittliche Anzahl der Kinder (Standardabweichung)	62,21 (35,64)	74,32 (34,85)	78,48 (34,08)
Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter*innen (Standardabweichung)	12,68 (7,52)	13,91 (8,20)	15 (8,03)

Anmerkungen: * Angaben durch die Prozessbegleiter*innen; ** Angaben durch die Teilnehmer*innen der *Leitungs-Coachings*.

2.3 Auswertung und Ergebnisdarstellung

Für diesen Bericht wurden die Häufigkeitsverteilungen der Antwortalternativen geschlossener Fragen und durchschnittliche Zustimmungswerte berechnet. Die Ergebnisdarstellungen sind rein deskriptiv. Die mittleren Zustimmungswerte zu Items verschiedener inhaltlicher Bereiche werden in Tabellenform vorgestellt. Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden in den Tabellen thematisch gleiche Items ohne zielgruppenspezifische Modifikationen formuliert, oder es werden lediglich inhaltliche Stichworte gegeben.

Bei den Ergebnisbeschreibungen im Fließtext werden die folgenden Formulierungen (siehe Tab. 7) für die jeweiligen mittleren Zustimmungswerte verwendet:

Tabelle 7: Formulierungen für mittlere Zustimmungswerte in den Beschreibungen der Befragungsergebnisse

Gewichtung der Zustimmung	Durchschnittliche Gewichtungen	Formulierung in der Ergebnisbeschreibung
0: stimme ‚gar nicht‘ zu	0,0 bis 0,5	TN/PB stimmten gar nicht zu*
1: stimme ‚etwas‘ zu	0,5 bis kleiner 1,5	TN/PB stimmten nicht zu
2: stimme ‚teils-teils‘ zu	1,5 bis kleiner 2,5	TN/PB stimmten teilweise zu
3: stimme ‚ziemlich‘ zu	2,5 bis kleiner 3,5	TN/PB stimmten zu
4: stimme ‚völlig‘ zu	3,5 bis 4,0	TN/PB stimmten völlig zu*

Anmerkungen: *oder ähnliche Steigerungsform, PB = Prozessbegleiter*innen; TN = Teilnehmer*innen.

2.4 Zentrale Befragungsergebnisse

Im Folgenden werden zentrale Ergebnisse zur vielfaltspädagogischen Relevanz der Inhalte, die in den *Inhouse-* und *Coaching-Maßnahmen* Thema waren, und zur Bewertung der beiden Maßnahmen-Formate durch die Prozessbegleiter*innen und Teilnehmer*innen berichtet.

2.4.1 Wie nahmen KiTa-Teams im Vorfeld der *Inhouse-Maßnahmen* Vielfalt wahr?

Welche Bedeutung hatte das Thema ‚Vielfalt‘ für die KiTa-Teams im Vorfeld der *Inhouse-Maßnahmen*? Inwieweit wurde die Unterschiedlichkeit in den Lebenshintergründen von Kindern oder im Unterstützungsbedarf gleichaltriger Kinder als Herausforderung wahrgenommen? Inwieweit auch als Bereicherung? Inwieweit sahen die KiTa-Teams in unvertrauten Erziehungsvorstellungen oder Werthaltungen bzw. in ihnen nicht verständlichen Verhaltensweisen von Eltern ein Problem? Und wurden unterschiedliche Ausbildungen, Berufserfahrungen, Alterskohorten oder kulturell-religiöse Zugehörigkeiten – kurz ‚Vielfältigkeiten‘ – im Team mit Schwierigkeiten assoziiert? Tabelle 8 fasst zentrale Ergebnisse zu diesen Heterogenitätsdimensionen zusammen, von denen erwartet wurde, dass sie die Teams in besonderer Weise vor Herausforderungen stellen könnten. Es wird darüber hinaus dargestellt, inwieweit die KiTa-Teams Diskriminierungen und Ausgrenzungen in ihrem Umfeld wahrnahmen.

Tabelle 8: Wahrnehmung von Vielfalt im Vorfeld der *Inhouse-Maßnahmen*

Item-Inhalt	Mittlere Zustimmung auf einer Skala von 0 bis 4		
	n=646		
Wahrnehmung von Vielfalt als Bereicherung / Herausforderung	Bereicherung	Herausforderung	
Vielfalt in den Lebenshintergründen der Kinder (VIT_3, VIT_4)	2,59	2,63	
Unterschiede im Unterstützungsbedarf gleichaltriger Kinder (VIT_6, VIT_7)	2,47	2,53	
Den Mitarbeiter*innen unverständliche oder fremde Verhaltensweisen von Eltern (VIT_11)		2,08	
Vielfalt im Team (VIT_15, VIT_16)	3,04	1,47	
Wahrnehmung von Diskriminierung bzw. Ausgrenzung im KiTa-Umfeld von ... (VIT_17)	Mitarbeiter*innen gegenüber Kindern	Mitarbeiter*innen gegenüber Eltern	Eltern gegenüber Mitarbeiter*innen
	0,50	0,57	0,85
Wahrnehmung von Diskriminierung bzw. Ausgrenzung im KiTa-Umfeld unter ... (VIT_17)	Kindern	Eltern	Mitarbeiter*innen
	1,14	1,16	0,77

Anmerkungen: VIT = Inhouse-Vorabbefragung

Die Ergebnisse der Vorabbefragung deuten darauf hin, dass die Teilnehmer*innen der *Inhouse-Maßnahmen* die genannten Heterogenitätsdimensionen bei Kindern gleichermaßen als Bereicherung und als Herausforderung wahrnahmen, diejenigen bei Eltern jedoch nur teilweise als eine Herausforderung, und diejenigen im Team vor allem als Bereicherung. Die mittleren Zustimmungswerte der Items zeigen, dass keine Heterogenitätsdimension ein wirklich ‚brennendes Thema‘ darstellte. Die KiTa-Teams nahmen zudem kaum Diskriminierungen oder Ausgrenzungen in ihrem Arbeitsumfeld wahr.

2.4.2 Wie bedeutsam erschien den Teilnehmer*innen die Bearbeitung vielfaltspädagogischer Themen?

Wie hoch war die Teilnahmemotivation der einzelnen Teilnehmer*innen in den KiTa-Teams? Wie wichtig war den KiTa-Teams und den KiTa-Leiter*innen der *Leitungs-Coachings* anfänglich die Bearbeitung vielfaltspädagogischer Themen? Welche Rolle spielte das Thema ‚Vielfalt‘ dann tatsächlich in den Maßnahmen?

Tabelle 9 fasst die diesbezüglichen Ergebnisse aus den Vor- und Nachbefragungen der Teilnehmer*innen und aus Sicht der Prozessbegleiter*innen (Prozessfragebögen) für beide Maßnahmen-Formate zusammen. In der Spalte ‚Coaching‘ werden die Ergebnisse getrennt nach Erhebungsjahr aufgeführt. Dabei befinden sich in der Stichprobe des Erhebungsjahres 2019 (NCT2) sowohl Erstteilnehmer*innen als auch Zweitteilnehmer*innen. Da sich deren Antworten nicht signifikant voneinander unterscheiden, werden sie aus Gründen der besseren Lesbarkeit zusammen aufgeführt.

Inhouse-Maßnahmen. Die Motivation der KiTa-Teams, an den *Inhouse-Maßnahmen* teilzunehmen, war hoch. Während das vielfaltspädagogisch wichtige Thema ‚Partizipation‘, die gleichberechtigte Einbindung aller Kinder, Eltern und Teammitglieder, aus Sicht der Teilnehmer*innen und der Prozessbegleiter*innen nur teilweise ein anfängliches Wunschthema der Teams war, war ihnen zwischenmenschliche Wertschätzung im Umgang mit Kindern, Eltern und Teammitgliedern wichtig.² Vor allem die Prozessbegleiter*innen sahen letzteres bereits als Thema in den anfänglich geäußerten Bedarfen der Teams. Die Frage, inwieweit offene und unterschwellige Abwertungen und Ausgrenzungen als gemeinsames Thema bearbeitet werden sollte, wurde nur den Inhouse-Teams gestellt – die Antworten zeigen, dass dieses Thema nur teilweise von Relevanz war.

Aus den Nachbefragungen zu den *Inhouse-Maßnahmen* geht hervor, dass aus Sicht der KiTa-Teams an Herausforderungen durch Vielfalt und an der gleichberechtigten Beteiligung von Kindern, Eltern und Teammitgliedern gearbeitet wurde. Vor allem das Thema ‚zwischenmenschliche Wertschätzung‘ wurde im Mittelpunkt gesehen.

² Bei allen Hinweisen auf eventuelle Unterschiede in den Bewertungen ist zu beachten, dass diese nicht auf statistische Signifikanz überprüft wurden.

Tabelle 9: Bedeutung des Themas Vielfalt in den *Inhouse-Maßnahmen* und *Leistungs-Coachings*

Item-Inhalt	Inhouse		Coaching		
	VIT/NIT* n=646/1320	IPB** n=106	NCT1* n=210	NCT2* n=140	CPB** n=25
Einschätzung der anfänglichen Wichtigkeit vielfaltspädagogischer Ziele für die Teilnehmer*innen der <i>Inhouse-</i> und <i>Coaching-Maßnahmen</i> :					
Gleichberechtigte Einbindung aller Kinder, Eltern und Teammitglieder (VIT_20, IPB_4, CPB_4)	2,22	2,20			1,44
Offene und unterschwellige Abwertungen und Ausgrenzungen im alltäglichen Miteinander (VIT_21)	1,95				
Wertschätzung im Kontakt mit Kindern, Eltern und Teammitgliedern (VIT_22, IPB_5, CPB_5).	2,55	3,16			3,12
Teilnahmemotivation (VIT_1)	3,01				
Einschätzung der Teilnehmer*innen, inwieweit vielfaltspädagogische Ziele tatsächlich im Mittelpunkt der Maßnahmen standen:					
Herausforderungen durch Vielfalt der Kinder, Eltern, Teammitglieder (NIT_2, NCT1_2, NCT2_2a)	3,01		3,32	3,3	
Gleichberechtigte Beteiligung von Eltern, Kindern, Teammitgliedern (NIT_3, NCT1_3, NCT2_2c)	2,81		2,65	2,96	
Zwischenmenschliche Wertschätzung (NIT_4, NCT1_4)	3,32		3,52		
Bedarfs- und ressourcengerechter Umgang mit Vielfalt (NCT2_2b)				3,11	
Stärkung der Diskriminierungssensibilität (NCT2_2d)				2,72	
Maßnahmen gegen/Prävention von Ausgrenzung und Ungleichbehandlung (NCT2_2e)				2,81	

Anmerkungen: CPB = Coaching-Prozessbefragung; IPB = Inhouse-Prozessbefragung; NCT1 = Coaching-Nachbefragung 2018; NCT2 = Coaching-Nachbefragung 2019; NIT = Inhouse-Nachbefragung; VIT = Inhouse-Vorabbefragung.

* *Sicht der Teilnehmer*innen*; ***Sicht der Prozessbegleiter*innen*

Leistungs-Coachings. Aus den Ergebnissen in Tabelle 9 geht auch hervor, dass die KiTa-Leitungen aus Sicht der Prozessbegleiter*innen Zielsetzungen im Zusammenhang mit dem Thema ‚Partizipation‘ anfänglich nur teilweise wichtig fanden, wobei hier die mittleren Zustimmungswerte sogar an der Grenze zu ‚nicht wichtig‘ lagen. Wichtig war ihnen aus Sicht der Prozessbegleitung aber ebenfalls das Thema ‚Wertschätzung im Kontakt mit Kindern, Eltern und Teammitgliedern‘. In der Nachbefragung gaben die KiTa-Leitungen selbst an, dass Herausforderungen durch Vielfalt bei Kindern, Eltern und Teammitgliedern und das Thema ‚Partizipation‘ im Mittelpunkt der Coachings standen, insbesondere das Thema ‚zwischenmenschliche Wertschätzung‘. Darüber hinaus wurde im *Leistungs-Coaching* im Jahr 2019 vor allem der

ressourcenorientierte und bedarfsgerechte Umgang mit Vielfalt geschult. Ebenfalls stimmten die KiTa-Leitungen, die an den 2019er-Coachings teilgenommen haben, den Aussagen zu, dass die Stärkung der Diskriminierungssensibilität sowie Maßnahmen gegen bzw. die Prävention von Ungleichbehandlung im KiTa-Alltag zwei weitere, im Coaching behandelte Themen darstellten.

2.4.3 Inwieweit wurden aus Sicht der Prozessbegleiter*innen vielfaltspädagogische Ziele umgesetzt?

Es war die explizite Aufgabe der Prozessbegleiter*innen, sich an den authentischen Bedarfen der Teilnehmer*innen zu orientieren und diese mit zentralen vielfaltspädagogischen Zielen zu verbinden. Die Befragungsergebnisse in Tabelle 10 verdeutlichen im Detail, inwieweit aus Sicht der Prozessbegleiter*innen in den Maßnahmen vielfaltspädagogische Ziele verfolgt wurden.

Tabelle 10: In den *Inhouse-Maßnahmen* und *Leitungs-Coachings* verfolgte vielfaltspädagogische Ziele

Item-Inhalt	Mittlere Zustimmung auf einer Skala von 0 bis 4	
	Inhouse n=106	Coaching n=25
Inwieweit standen die folgenden Ziele während der Teambegleitung / des Coachings im Vordergrund (IPB_11, CPB_9):		
Erarbeitung eines vertieften Verständnisses für Vielfalt / Anderssein (z.B. für unterschiedliche Verhaltensregeln, Kommunikationsmuster, Werthaltungen, Wahrnehmens- und Erlebensweisen)	2,94	2,70
Erarbeitung eines vertieften Verständnisses für die Bereicherungen / Herausforderungen, die Vielfalt mit sich bringt	2,62 / 2,85	2,14 / 2,56
Erarbeitung oder Stärkung bestimmter Handlungskompetenzen / Leitungskompetenzen im Umgang mit Vielfalt	2,75	2,96
Stärkung der Fähigkeit, Handlungsunsicherheit auszuhalten und kreativ zu nutzen	2,39	2,80
Sensibilisierung für den Ausdruck von Wertschätzung in zwischenmenschlichen Kontakten	3,11	3,18
Sensibilisierung für (subtile) Ausgrenzungen / Abwertungen / Ungleichbehandlungen	2,32	1,92
Konstruktiver Umgang mit der Beobachtung von Diskriminierungen als Zeuge	1,43	1,13
Konstruktiver Umgang mit Überforderung und Hilflosigkeit als Reaktion auf Vielfalt und Anderssein	1,77	2,00

Anmerkungen: CPB = Coaching-Prozessbefragung; IPB = Inhouse-Prozessbefragung.

Inhouse-Maßnahmen. Die Prozessbegleiter*innen gaben genau wie die Mitarbeiter*innen der KiTa-Teams an, dass es in den *Inhouse-Maßnahmen* zentral um das Thema ‚zwischenmenschliche Wertschätzung‘ ging. Dabei bzw. zudem wurden aus ihrer Sicht die Erarbeitung eines vertieften Verständnisses für

Vielfalt, für Herausforderungen, aber auch für Bereicherungen durch Vielfalt, sowie die Stärkung von Handlungskompetenzen im Umgang mit Vielfalt fokussiert. Die Stärkung der Fähigkeit, Handlungsunsicherheit auszuhalten und konstruktiv mit Überforderung durch Vielfalt umzugehen, sowie die Sensibilisierung für (subtile) Ausgrenzungen und Abwertungen, waren laut Prozessbegleiter*innen nur teilweise Thema. Die Arbeit an einem konstruktiven Umgang mit beobachteten Diskriminierungen stand laut ihrer Angaben nicht im Vordergrund der *Inhouse-Maßnahmen*.

Leitungs-Coachings. Die Umsetzung vielfaltspädagogischer Ziele stand für die Prozessbegleiter*innen bei den *Leitungs-Coachings* mit nahezu denselben Gewichtungen im Vordergrund wie bei den *Inhouse-Maßnahmen*. Die Arbeit konzentrierte sich hier jedoch aus ihrer Sicht nur teilweise (bzw. an der Grenze zu ‚teilweise‘) auf eine Vertiefung des Verständnisses für Bereicherungen und Herausforderungen durch Vielfalt. Die Fähigkeit, Handlungsunsicherheit auszuhalten und kreativ zu nutzen, gehörte hingegen zu den fokussierten Themen.

2.4.4 Fühlen sich die Teilnehmer*innen durch die Maßnahmen in ihren vielfaltspädagogischen Kompetenzen gestärkt?

Die Teilnehmer*innen der *Inhouse-Maßnahmen* und *Leitungs-Coachings* wurden im Detail befragt, inwieweit sie sich durch die jeweilige Maßnahme in ihren vielfaltspädagogischen Kompetenzen gestärkt fühlen. Tabelle 11 gibt eine Übersicht der Ergebnisse. Auch darin werden die Daten aus den *Leitungs-Coachings* 2018 und 2019 getrennt dargestellt, um etwaige Veränderungen in den Sichtweisen der Teilnehmer*innen zu verdeutlichen.

Die Teilnehmer*innen beider Maßnahmen-Formate sahen sich nahezu gleichermaßen in allen zentralen vielfaltspädagogischen Kompetenzen, die abgefragt wurden, gestärkt. Am deutlichsten stimmten sie der Aussage zu, dass ihnen ihre eigene Werthaltung bewusster geworden sei und dass sie sich sensibler für den Ausdruck von Wertschätzung in zwischenmenschlichen Kontakten fühlten. Die Teilnehmer*innen beider Maßnahmen-Formate gaben zudem an, die Herausforderungen und Bereicherungen durch Vielfalt klarer zu erkennen. Interessant ist, dass sie außerdem rückmeldeten, auch Ungleichbehandlungen im alltäglichen Miteinander infolge der Maßnahme bewusster wahrzunehmen. Dieses Thema stand aus Sicht der Prozessbegleiter*innen in beiden Maßnahmen-Formaten nur teilweise im Vordergrund. Letztlich fühlten sich die Teilnehmer*innen auch in ihrer Handlungskompetenz im Umgang mit Vielfalt gestärkt und sahen ihr Verständnis für das Leitbild der Inklusion vertieft.

Für die KiTa-Leitungen in den Coachings zeigt sich, dass sie sich nicht nur in ihrer allgemeinen Leitungskompetenz gefördert sahen (siehe Tab. 12), sondern auch in ihrer vielfaltspädagogischen Leitungskompetenz. Dabei gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen den Leitungskräften, die im Projektjahr 2018 an einem Coaching teilgenommen haben und denjenigen KiTa-Leitungen, die 2019 Coaching-Teilnehmer*innen waren.

Tabelle 11: Bewertung der Stärkung vielfaltspädagogischer Kompetenzen durch die Teilnehmer*innen der *Inhouse-Maßnahmen* und *Leistungs-Coachings*

Item-Inhalt	Mittlere Zustimmung auf einer Skala von 0 bis 4		
	Inhouse n=1320	Coaching 2018 n=210	Coaching 2019 n=140
Durch diese <i>Inhouse-Maßnahme</i> / dieses <i>Leistungs-Coaching</i> ...			
habe ich mehr Sicherheit im Umgang mit Vielfalt gewonnen. (NIT_18a, NCT1_20a, NCT2_4a)	2,88	2,98	2,90
verstehe ich besser, was genau mit Inklusion gemeint ist. (NIT_18b)	2,67		
hat sich mein Verständnis für die Werthaltung vertieft, die hinter dem Leitbild der Inklusion steht. (NCT1_20b, NCT2_4b)		2,79	2,56
ist mir meine eigene Werthaltung bewusster geworden. (NIT_18c, NCT1_20c, NCT2_4c)	3,12	3,17	3,11
bin ich sensibler geworden für den Ausdruck von Wertschätzung in zwischenmenschlichen Kontakten. (NIT_18d, NCT1_20d, NCT2_4d)	3,11	3,19	3,15
nehme ich Ungleichbehandlungen im alltäglichen Miteinander bewusster wahr. (NIT_18e, NCT1_20e, NCT2_4e)	2,95	3,00	2,82
erkenne ich die Bereicherungen klarer, die Vielfalt (z.B. bei Kindern, Eltern oder im Team) mit sich bringt. (NIT_18f, NCT1_20f, NCT2_4f)	3,02	3,08	2,97
erkenne ich die Herausforderungen klarer, die Vielfalt (z.B. bei Kindern, Eltern oder im Team) mit sich bringt. (NIT_18g, NCT1_20g, NCT2_4g)	3,06	3,15	3,12

Anmerkungen: NCT1 = Coaching-Nachbefragung 2018, NCT2 = Coaching-Nachbefragung 2019; NIT = Inhouse-Nachbefragung.

2.4.5 Bewertung der Maßnahmen durch die Teilnehmer*innen

Die Teilnehmer*innen und Prozessbegleiter*innen wurden gebeten, die Maßnahmen in allen bezüglich des Umsetzungskonzeptes (Hartwig, Korte & Schmidt-Hood, 2017) wichtigen Aspekten zu bewerten. Tabelle 12 zeigt die Ergebnisse der Teilnehmer*innen-Befragungen für die Evaluationsbereiche *Bedarfsorientierung und fachliche Kompetenz der Prozessbegleitung, Zusammenarbeit und Austausch, Erreichung von Zielabsprachen und Effektivität, strukturelles Format* sowie *allgemeine Zufriedenheit und Wunsch nach weiteren Maßnahmen*.

Die Antworten der Teilnehmer*innen beider Maßnahmen-Formate zeigen sehr ähnliche Muster, so dass die Evaluationsergebnisse zu den verschiedenen Bereichen im Folgenden gemeinsam beschrieben werden. Hervorzuheben ist jedoch, dass die Zustimmungswerte der Teilnehmer*innen der *Leistungs-Coachings* in nahezu allen Bereichen im Mittel völlige Zustimmung zeigen.

Tabelle 12: Bewertung der Inhouse- und Coaching-Maßnahmen durch die Teilnehmer*innen

Item-Inhalt	Mittlere Zustimmung auf einer Skala von 0 bis 4		
	Inhouse n=1320	Coaching 2018 n=210	Coaching 2019 n=140
<i>Bedarfsorientierung und fachliche Kompetenz der Prozessbegleitung</i>			
Die Prozessbegleitung hat sich an den Anliegen unseres Teams / an den Themen der Teilnehmer*innen orientiert. (NIT_11, NCT1_13, NCT2_6)	3,47	3,64	3,88
Die Prozessbegleitung hat meine eigenen Anliegen berücksichtigt. (NIT_12, NCT1_12, NCT2_7)	3,30	3,62	3,73
Es war leicht, ein gemeinsames Thema für diese Team-Maßnahme / gemeinsame Themen für das <i>Leitungs-Coaching</i> zu finden. (NIT_10, NCT1_14, NCT2_9)	3,18	3,53	3,65
Ich habe die Prozessbegleitung als fachlich kompetent wahrgenommen. (NIT_13, NCT1_10, NCT2_5)	3,64	3,74	3,71
<i>Zusammenarbeit und Austausch</i>			
Ich habe die Zusammenarbeit in unserem Team / den Austausch unter den Teilnehmer*innen als vertrauensvoll und unterstützend erlebt. (NIT_14, NCT1_16, NCT2_11)	3,46	3,78	3,84
Es war hilfreich für mich, die Anliegen und Sichtweisen anderer KiTa-Leitungen genauer kennen zu lernen. (NCT1_15, NCT2_10)		3,66	3,71
<i>Erreichung von Zielabsprachen und Effektivität</i>			
Das Ziel bzw. die Ziele, das /die wir uns für diese Maßnahme gesetzt haben, wurde/n erreicht. (NIT_15, NCT1_17, NCT2_15)	2,95	3,08	3,21
Ich glaube, dass sich die Teilnahme positiv auf die praktische Arbeit unseres Teams / auf meine eigene praktische Arbeit auswirken wird. (NIT_16, NIT_17, NCT2_16)	3,27 / 3,31		3,53
Ich fühle mich durch die Teilnahme an diesem Coaching in meiner Leitungskompetenz gestärkt. (NCT1_18)		3,45	
Ich fühle mich durch die Teilnahme an diesem Coaching insbesondere in meiner vielfaltspädagogischen Leitungskompetenz gestärkt. (NCT1_19, NCT2_17)		3,26	3,32
<i>Strukturelles Format</i>			
Es war gut, dass unser ganzes Team an der Maßnahme teilnehmen konnte. (NIT_7)	3,73		
Die Dauer der einzelnen Team-Treffen ergab jeweils gute Arbeitseinheiten. (NIT_8)	3,38		
Die Gesamtanzahl der Team-Treffen war passend für die Bearbeitung unseres Themas. (NIT_9)	3,10		
Die Anzahl der Teilnehmer*innen am Coaching war passend für mich. (NCT1_9, NCT2_12)		3,52	0,98*
Die Dauer der einzelnen Coaching-Sitzungen war passend für mich. (NCT1_8, NCT2_13)		3,19	0,80*
Die Anzahl der Coaching-Sitzungen war passend für mich. (NCT1_7, NCT2_14)		2,47	0,42*
<i>Allgemeine Zufriedenheit</i>			
Die Teilnahme an dieser Maßnahme war Alles in Allem für unser Team ein Gewinn. (NIT_19)	3,42		
Die Teilnahme an dieser Maßnahme war Alles in Allem ein Gewinn für mich. (NIT_20, NCT1_21, NCT2_18)	3,35	3,65	3,67

Item-Inhalt	Mittlere Zustimmung auf einer Skala von 0 bis 4		
	Inhouse n=1320	Coaching 2018 n=210	Coaching 2019 n=140
<i>Weitere Maßnahmen</i>			
Ich wünsche mir eine weitere Team-Maßnahme / ein weiteres Coaching im Rahmen einer Gruppe von KiTa-Leitungen. (NIT_22, NCT1_23, NCT2_20)	3,35	3,63	3,66
Ich wünsche mir eine Fortsetzung des Coachings mit dieser Gruppe. (NCT1_24, NCT2_21)		3,55	3,44

Anmerkungen: NCT1 = Coaching-Nachbefragung 2018, NCT2 = Coaching-Nachbefragung 2019; NIT = Inhouse-Nachbefragung.

* Hier hatten die Teilnehmer*innen die Möglichkeit zwischen zu kurz/gering (0), passend (1) und zu lang/hoch (2) zu wählen.

Bedarfsorientierung und fachliche Kompetenz der Prozessbegleitung. Die Maßnahmen sollten sich an den authentischen Entwicklungsbedürfnissen der Teilnehmer*innen orientieren, deren Bezüge zum Thema ‚Vielfalt‘ ggf. mit Unterstützung der Prozessbegleitung hervorzuheben waren. Die Teilnehmer*innen stimmten den Aussagen zu (Inhouse) bzw. voll zu (Coaching), dass sich die Prozessbegleiter*innen an den Anliegen der Teams bzw. Coaching-Gruppen ausgerichtet haben. Die durchschnittlichen Angaben der Inhouse-Teilnehmer*innen befinden sich hier im Grenzbereich zur vollen Zustimmung. Auch die einzelnen Teilnehmer*innen fühlten sich mit ihren Themen gesehen (Inhouse) bzw. voll gesehen (Coaching). Die gemeinsame Themenfindung gestaltete sich in beiden Maßnahmen-Formaten aus Sicht der Teilnehmer*innen einfach (Inhouse) bzw. sehr einfach (Coaching). Die Teilnehmer*innen beider Maßnahmen-Formate empfanden die Prozessbegleiter*innen als fachlich äußerst kompetent.

Zusammenarbeit und Austausch der Teilnehmer*innen. Die Teilnehmer*innen erlebten die Zusammenarbeit und den Austausch mit den anderen Teilnehmer*innen in den Maßnahmen-Formaten als vertrauensvoll und unterstützend (Inhouse) bzw. als sehr vertrauensvoll und unterstützend (Coaching). Die KiTa-Leitungen in den Coachings 2018 und 2019 empfanden es als ausgesprochen hilfreich, die Anliegen und Sichtweisen der anderen KiTa-Leitungen kennenzulernen.

Erreichung von Zielabsprachen und Effektivität. Die Teilnehmer*innen beider Maßnahmen-Formate sahen die Zielabsprachen, die im Rahmen der Maßnahmen getroffen wurden, als erfüllt. Sie waren zudem der Ansicht, dass sich die Teilnahme an den Maßnahmen positiv auf ihre praktische Arbeit auswirken würde. Teilnehmer*innen der *Inhouse-Maßnahmen* waren hier sowohl im Hinblick auf die Arbeit des ganzen Teams als auch auf ihre eigene Arbeit zuversichtlich. Die KiTa-Leitungen sahen sich sowohl in ihrer allgemeinen als auch in ihrer vielfaltspädagogischen Leitungskompetenz gestärkt.

Strukturelles Format. Die Teilnehmer*innen der Inhouse-Maßnahmen schätzten es sehr, dass das ganze Team an der Maßnahme teilnehmen konnte und bestätigten damit das strukturelle Format. Die Teilnehmer*innen der *Leitungs-Coachings* 2018 waren mit der Teilnehmer*innen-Zahl sehr zufrieden und empfanden die Dauer der einzelnen Sitzungen als passend. Die Anzahl der Sitzungen sagte ihnen jedoch nur teilweise zu. Der deutliche Wunsch der Teilnehmer*innen nach Fortsetzungen der Coachings in denselben Gruppen zeigt, dass die Anzahl der Sitzungen als zu gering empfunden wurde. Ganz ähnlich bewerteten die KiTa-Leitungen auch im Jahr 2019 das Coaching-Format: Auch im zweiten Projektjahr war für sie die Anzahl der Teilnehmer*innen und die Sitzungsdauer passend. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer*innen bewertete die Anzahl an Coaching-Sitzungen jedoch als zu gering.

Allgemeine Zufriedenheit. Die Teilnehmer*innen beider Formate sahen die Teilnahme an den Maßnahmen für sich selbst als Gewinn, die Teilnehmer*innen der *Inhouse-Maßnahmen* sahen auch einen Gewinn

für das ganze Team. Die mittleren Zustimmungswerte befinden sich für die Teilnehmer*innen der *Leitungs-Coachings* im Bereich der vollen Zufriedenheit.

Wunsch nach weiteren Maßnahmen. In den Antworten der KiTa-Leitungen spiegelt sich ein starker Wunsch nach einem weiteren *Leitungs-Coaching*, insbesondere auch mit derselben Gruppe, d.h. der Wunsch nach einer Vertiefung, wider. Und selbst diejenigen KiTa-Leitungen, die 2019 bereits zum wiederholten Mal an einem Coaching teilgenommen haben, wünschten sich ein weiteres *Leitungs-Coaching* (nicht aus der Tabelle entnehmbar, da dort nicht gesondert aufgeführt). Auch die KiTa-Teams wünschen sich weitere *Inhouse-Maßnahmen*.

Wie lassen sich die oben erwähnten Wünsche nach weiteren *Leitungs-Coachings* erklären? Welche Vorteile (oder auch Nachteile) sahen die Leitungskräfte in ihrer Teilnahme? Aus den freien Anmerkungen geht hervor, dass die Wiederteilnehmer*innen vor allem die Möglichkeit der Intensivierung und Festigung ihrer Erkenntnisse im Rahmen eines zweiten Coachings geschätzt haben. So hat eine KiTa-Leitung formuliert: „[Es gab] [n]ur Vorteile, da wir intensiver in die Thematik einsteigen konnten“. Diese Vertiefung der Inhalte wurde möglich, da „Vertrauen in [die] bestehende[n] Leitungs-Coaching[-Gruppe]“ herrschte und daher „keine Scheu [bestand,] sensible Themen anzusprechen“.

Um die Vertrautheit und den Schutz der Gruppe nutzen zu können, war eine Fortsetzung des *Leitungs-Coachings* in gleicher Besetzung also von großer Bedeutung. Auf diesem Weg wurde zusätzlicher Raum für Reflektion geschaffen. So warf eine KiTa-Leitung ein, dass sie die Erreichung ihrer im ersten Coaching gesetzten Ziele überprüfen und mit den anderen Teilnehmer*innen besprechen konnte. Demgegenüber kritisierte eine andere Teilnehmerin die Kürze des Coaching-Formats. Sie sah in dem Hinzukommen neuer Teilnehmer*innen zudem den Nachteil, nicht direkt in die Thematik einsteigen zu können, da sich die Teilnehmer*innen zunächst aufeinander einstellen mussten.

Um vertiefende Befunde zu der Sicht der KiTa-Leitungen auf das Format zu erhalten, wurden neben den oben beschriebenen Fragebogenerhebungen zum Ende der Maßnahmen in zwei *Leitungs-Coachings* leitfadengestützte Gruppendiskussionen geführt. Dabei wurde das Ziel verfolgt, sowohl etwas über die Arbeitssituation von KiTa-Leitungen in Niedersachsen zu erfahren als auch Aussagen dazu zu erhalten, wie sich das Format *nifbe-Leitungs-Coaching* auf die teilnehmenden KiTa-Leiter*innen auswirkt. Die Befunde werden in einem nifbe-Beitrag zur Professionalisierung gesondert aufbereitet (Drexhage & Sauerhering, in Vorb.).

2.4.6 Bewertung der Maßnahmen durch die Prozessbegleiter*innen

Die Prozessbegleiter*innen beider Maßnahmen-Formate wurden zu denselben Evaluationsbereichen befragt wie die Teilnehmer*innen. Tabelle 13 zeigt die durchschnittlichen Bewertungsergebnisse.

Themenfindung. Für die Prozessbegleiter*innen war es in beiden Maßnahmen-Formaten gut möglich, gemeinsame Arbeitsthemen zu finden, ohne individuelle Anliegen der Teilnehmer*innen zu vernachlässigen.

Zusammenarbeit und Austausch. Die Prozessbegleiter*innen stimmten für beide Maßnahmen-Formate der Aussage voll zu, dass die Teilnehmer*innen von ihrem Austausch untereinander profitiert haben.

Erreichung von Zielabsprachen und Effektivität. Wie die Teilnehmer*innen, so sahen auch die Prozessbegleiter*innen Zielabsprachen im Wesentlichen als erreicht an. Auch sie waren zuversichtlich, dass für die KiTa-Teams und für die Teilnehmer*innen der *Leitungs-Coachings* nachhaltige Entwicklungsprozesse

durch die Maßnahmen angeregt wurden. Für die KiTa-Teams sahen die Prozessbegleiter*innen auch eine förderliche Auswirkung auf vielfaltspädagogische Kompetenzen. Die Zustimmungswerte für die Aussage, dass durch die *Leitungs-Coachings* insbesondere vielfaltspädagogische Leitungskompetenzen gefördert wurden, lagen jedoch im Grenzbereich von ‚ziemlich‘ und ‚teilweise‘. Die Prozessbegleiter*innen zeigten sich hier offenbar etwas kritischer als die KiTa-Leitungen selbst.

Tabelle 13: Bewertung der *Inhouse*- und *Coaching*-Maßnahmen durch die Prozessbegleiter*innen

Item-Inhalt	Mittlere Zustimmung auf einer Skala von 0 bis 4	
	Inhouse n=106	Coaching n=25
<i>Themenfindung</i>		
Es war gut möglich gemeinsame Themen zu finden, ohne individuelle Anliegen zu vernachlässigen. (IPB_16, CPB_15)	3,41	3,08
<i>Zusammenarbeit und Austausch</i>		
Aus meiner Sicht hat das Team / haben die Teilnehmer*innen von seinem / ihrem Austausch untereinander profitiert. (IPB_17, CPB_16)	3,64	3,72
<i>Erreichung von Zielabsprachen und Effektivität</i>		
Das Ziel bzw. die Ziele des Teams für diese Maßnahme / der Coaching-Prozesse wurde/n aus meiner Sicht erreicht. (IPB_18, CPB_17)	3,37	3,26
Ich glaube, dass durch diese Maßnahme ein nachhaltiger Entwicklungsprozess im Team / bei den Teilnehmer*innen angeregt wurde. (IPB_20, CPB_19)	3,35	3,08
Ich glaube, dass sich diese Maßnahme insbesondere förderlich auf die vielfaltspädagogischen Kompetenzen des Teams / vielfaltspädagogischen Leitungskompetenzen der KiTa-Leitungen auswirken wird. (IPB_21, CPB_20)	2,98	2,56
<i>Format</i>		
Das Format der Maßnahme war passend für die Teilnehmer*innen. (IPB_13, CPB_11)	3,51	2,60
Das Format der Maßnahme war passend für mich. (IPB_14, CPB_12)	3,44	2,48
<i>Zufriedenheit</i>		
Ich bin mit der Unterstützung durch das nifbe zufrieden. (IPB_24, CPB_23)	3,78	3,60
<i>Weitere Maßnahmen</i>		
Ich halte eine Fortsetzung der Maßnahme mit diesem Team / dieser Gruppe für wünschenswert. (IPB_22, CPB_21)	3,23	3,32
Ich würde gerne weitere KiTa-Teams / Gruppen von KiTa-Leiter*innen zum Thema Vielfalt begleiten / coachen. (IPB_23, CPB 22)	3,58	3,46

Anmerkungen: CPB = Coaching-Prozessbefragung; IPB = Inhouse-Prozessbefragung.

Format. Die Prozessbegleiter*innen sahen die Maßnahmen-Formate als äußerst passend (Inhouse) bzw. passend (Coaching) für die Teilnehmer*innen. Für sich selbst waren sie damit zufrieden (Inhouse) bzw. nur teilweise zufrieden (Coaching).

Zufriedenheit. Die Prozessbegleiter*innen beider Maßnahmen-Formate waren mit der Unterstützung ihrer Arbeit durch das nifbe voll zufrieden.

Weitere Maßnahmen. Die Prozessbegleiter*innen beider Maßnahmen-Formate hielten eine Vertiefung, d.h. Fortsetzungen mit denselben Teams bzw. Gruppen für sinnvoll. Sie gaben für beide Formate an, gerne (Coaching) bzw. sehr gerne (Inhouse) weiterhin Prozessbegleitungen zu übernehmen. Die mittleren Werte lagen hier auch für die Prozessbegleiter*innen der *Leitungs-Coachings* im Grenzbereich zur vollen Zustimmung.

2.4.7 Wie nachhaltig erscheinen die *Inhouse-Maßnahmen* 2018 aus Sicht der KiTa-Leitungen?

Die beteiligten KiTa-Leiter*innen, deren Einrichtungen im Projektjahr 2018 an *Inhouse-Maßnahmen* teilgenommen hatten, wurden 2019 dazu eingeladen, an einer Nachbefragung zur Nachhaltigkeit und Effektivität des Maßnahmenformats der *Inhouse-Maßnahmen* teilzunehmen. Die darin festgehaltene Sicht der Leitungen der Kindertagesstätten soll zum einen die Erkenntnisse aus der oben bereits erläuterten unmittelbaren Nachbefragung der Teilnehmer*innen der *Inhouse-Maßnahme* (NIT) ergänzen, andererseits sollen die Ergebnisse aus dieser zweiten, zeitversetzten Nachbefragung zur Weiterentwicklung der Qualifizierungsmaßnahmen dienen.

Insgesamt lassen sich die KiTa-Leitungen in drei Nachbefragungsgruppen aufteilen:

1. Diejenigen KiTa-Leitungen, die zusammen mit ihren Teams ausschließlich 2018 an einer *Inhouse-Maßnahme* teilgenommen haben. Im Folgenden mit ‚NIL 2018‘ abgekürzt.
2. Diejenigen KiTa-Leitungen, die zusammen mit ihren Teams bereits im vergangenen Jahr 2018 an einer *Inhouse-Maßnahme* teilgenommen haben und 2019 an einer weiteren Maßnahme teilnehmen werden. Im Folgenden als ‚NIL 2018+‘ bezeichnet.
3. Diejenigen KiTa-Leitungen, die zusammen mit ihren Teams bereits in beiden Projektjahren an *Inhouse-Maßnahmen* teilgenommen haben bzw. sich 2019 noch in der letzten Maßnahme befinden. Im Folgenden mit ‚NIL 2018/2019‘ abgekürzt.

Ähnlich wie in Kapitel 2.4.4 sollen die Daten zunächst hinsichtlich folgender Frage ausgewertet werden: „Fühlen sich die Teilnehmer*innen durch die Maßnahmen in ihren vielfaltspädagogischen Kompetenzen gestärkt?“ (s. Tabelle 14). Anschließend wird ein Blick auf eine allgemeinere Bewertung des Maßnahmenformats im Sinne von wahrgenommenen positiven Effekten geworfen (s. Tabelle 15 und 16). Dabei befindet sich in den nachfolgenden Ergebnistabellen jeweils in Klammern hinter dem Item-Inhalt ein Hinweis dazu, an welcher Stelle und in welchem Fragebogen diese Frage aufgetaucht ist. Zur Erinnerung befindet sich in Tabelle 1 auf Seite 6 eine Legende zu den Abkürzungen der verschiedenen Fragebogenversionen und in Tabelle 2 eine Erklärung zum Inhalt und zur Struktur dieser Fragebögen für die Teilnehmer*innen.

Tabelle 14: Bewertung der Stärkung vielfaltspädagogischer und inklusiver Kompetenzen durch die KiTa-Leitungen

Item-Inhalt	Mittlere Zustimmung auf einer Skala von 0 bis 4		
	NIL 2018 n=71	NIL 2018+ n=22	NIL 2018/2019 n=32
Ich bemerke, dass in unserem Team durch die Maßnahme aktuell...			
mehr Sicherheit im Umgang mit Vielfalt besteht. (NIL 2018_3a, NIL 2018+_3a, NIL 2018/2019_6a)	2,52	2,64	2,88
eine größere Sensibilität für zwischenmenschliche Wertschätzung vorhanden ist. (NIL 2018_3b, NIL 2018+_3b, NIL 2018/2019_6b)	2,77	2,73	3,06
stärker über die eigene Werthaltung reflektiert wird. (NIL 2018_3c, NIL 2018+_3c, NIL 2018/2019_6c)	2,58	2,91	2,97
Ungleichbehandlungen bewusster wahrgenommen werden. (NIL 2018_3d, NIL 2018+_3d, NIL 2018/2019_6d)	2,44	3,00	3,09
gegen Ungleichbehandlung stärker angegangen wird. (NIL 2018_3e, NIL 2018+_3e, NIL 2018/2019_6e)	2,38	2,77	2,88
gegen Ungleichbehandlung konstruktiver angegangen wird. (NIL 2018_3f, NIL 2018+_3f, NIL 2018/2019_6f)	2,49	2,73	2,84
das Leitbild der Inklusion klarer verstanden wird. (NIL 2018_3g, NIL 2018+_3g, NIL 2018/2019_6g)	2,46	2,82	2,97

Anmerkungen: NIL 2018 = Leitungen, die mit ihren Teams an der *Inhouse-Maßnahme* 2018 teilgenommen haben; NIL 2018+ = Leitungen, die mit ihren Teams an der *Inhouse-Maßnahme* 2018 teilgenommen haben und auch an der *Inhouse-Maßnahme* 2019 teilnehmen werden; NIL 2018/2019 = Leitungen, die mit ihren Teams sowohl 2018 als auch 2019 an einer *Inhouse-Maßnahme* teilgenommen haben bzw. sich zum Zeitpunkt der Befragung noch in der letzten Maßnahme befinden.

Im Gesamtüberblick fühlen alle befragten Leitungskräfte sich und ihr Team, zumindest teilweise, durch die Maßnahmen in Hinblick auf ihre vielfaltspädagogischen und inklusiven Kompetenzen gestärkt. Die KiTa-Leitungen aus allen drei Befragungsgruppen stimmten den Aussagen zu, dass die Maßnahmen in ihrem Team „mehr Sicherheit im Umgang mit Vielfalt“ geschaffen haben, durch sie „eine größere Sensibilität für zwischenmenschliche Wertschätzung vorhanden ist“ und nun „stärker über die eigenen Werthaltungen reflektiert wird“.

Im Vergleich mit den beiden anderen Befragungsgruppen weisen die KiTa-Leitungen aus der dritten Nachbefragungsgruppe (NIL 2018/2019) jedoch in jedem Fall die höchsten mittleren Zustimmungswerte auf. Die Leitungskräfte, die mit ihren Teams in beiden Projektjahren an *Inhouse-Maßnahmen* teilgenommen haben, fühlen ihre vielfaltspädagogischen Kompetenzen somit stärker gefördert als die KiTa-Leitungen, die zum Zeitpunkt der Befragung (bisher) nur an der ersten *Inhouse-Maßnahme* teilgenommen haben. So stimmten beispielsweise die Leitungskräfte aus der ersten Nachbefragungsgruppe (NIL 2018) den Aussagen zur bewussteren Wahrnehmung von Ungleichbehandlung und zum konstruktiven sowie stärkeren Angehen gegen ebendiese lediglich teilweise zu. Ebenso sind diese KiTa-Leitungen der Meinung, dass das Leitbild der Inklusion innerhalb des Teams nur teilweise besser verstanden wird.

Betrachtet man alle Aussagen zur Kompetenzstärkung stimmten die Leitungskräfte aus der ersten Nachbefragungsgruppe (NIL 2018) vor allem der Aussage zu, dass durch die Maßnahmen „eine größere Sensibilität für zwischenmenschliche Wertschätzung vorhanden ist“. KiTa-Leitungen, die zum Zeitpunkt der Befragung noch an der zweiten *Inhouse-Maßnahme* teilnehmen werden (NIL 2018+), stimmten insbesondere der Aussage zu, dass seither „Ungleichbehandlungen bewusster wahrgenommen werden“. Die Leitungskräfte aus der Nachbefragungsgruppe 3 (NIL 2018/2019) fühlen sich und ihr Team ebenfalls besonders in der bewussteren Wahrnehmung von Ungleichbehandlung gestärkt.

Die bis hierhin vorgestellten Ergebnisse bestätigen die in Kapitel 2.4.4. präsentierten Einschätzungen der Teilnehmenden der *Inhouse-Maßnahmen*. Die Bewertungen, die die KiTa-Fachkräfte im Hinblick auf die Förderung ihrer eigenen vielfaltspädagogischen und inklusiven Kompetenzen unmittelbar nach den Maßnahmen abgegeben haben (NIT), stimmen somit auch mit den im Nachhinein getätigten Bewertungen der KiTa-Leitungen überein. Dies spricht zunächst einmal für eine gewisse Nachhaltigkeit der Maßnahmen.

2.4.8 Einfluss besonderer Umstände

Aus allen drei Nachbefragungsgruppen gab jeweils die Mehrheit der KiTa-Leitungen an, dass die in Tabelle 14 benannten Auswirkungen der *Inhouse-Maßnahmen* vor allem durch Personalwechsel bzw. das Hinzu kommen neuer Mitarbeiter*innen beeinflusst wurden. Zudem ließen 4 Leitungskräfte, die mit ihren Teams ausschließlich an einer *Inhouse-Maßnahme* im Projektjahr 2018 teilgenommen haben (NIL 2018) sowie 2 KiTa-Leitungen, die auch im darauffolgenden Jahr teilnehmen werden (NIL 2018+), vermerken, dass sich der krankheitsbedingte Personalausfall negativ auf die Nachhaltigkeit der Maßnahmen auswirkt.

Des Weiteren haben die KiTa-Leitungen vereinzelt angeführt, dass Faktoren wie ein Leitungswechsel, die Erkrankung von (einzelnen) Prozessbegleiter*innen, der allgemeine Personalmangel in der jeweiligen Einrichtung, Zeitmangel, das Fehlen von Notizen oder/und konträre Aussagen aus anderen Fortbildungen die Stärkung vielfaltspädagogischer und inklusiver Kompetenzen erschwert haben.

2.4.9 Bewertung der *Inhouse-Maßnahmen*

Zentrales Element der Nachbefragung der KiTa-Leitungen war die rückblickende Bewertung der im Projektjahr 2018 durchgeführten *Inhouse-Maßnahmen*. Anders als bei der Bewertung der Maßnahmen durch die Teilnehmer*innen und Prozessbegleiter*innen direkt nach Maßnahmenende (vgl. Kapitel 2.4.5 und 2.4.6) wurden die KiTa-Leitungen dabei nicht nach der Bedarfsorientierung und fachlichen Kompetenz der Prozessbegleitung befragt. Der Fokus bei dieser Nachbefragung lag vielmehr auf der Bewertung der Effektivität der Maßnahmen wie in Tabelle 15 für alle drei Nachbefragungsgruppen (NIL 2018, NIL 2018+ und NIL 2018/2019) dargestellt wird.

Tabelle 15: Bewertung der *Inhouse-Maßnahmen* im Projektjahr 2018 durch die KiTa-Leitungen

Item-Inhalt	Mittlere Zustimmung auf einer Skala von 0 bis 4		
	NIL 2018 n=71	NIL 2018+ n=22	NIL 2018/2019 n=32
<i>Die Inhouse-Maßnahme hat einen positiven Prozess in Gang gesetzt, ...</i>			
dessen Auswirkungen bis heute wahrnehmbar sind. (NIL 2018_1, NIL 2018+_1)	2,69	2,95	
der sich direkt im Anschluss noch weiterentwickelt hat. (NIL 2018/2019_3a)			2,97
der durch die zweite Maßnahme (im Projektjahr 2019) weiter unterstützt und vertieft wurde bzw. wird. (NIL 2018/2019_3b)			3,00
<i>Ich nehme bis heute positive Effekte wahr, auf ...</i>			
die Zusammenarbeit im Team. (NIL 2018_2a, NIL 2018+_2a, NIL 2018/2019_5a)	2,52	2,68	3,22
die Zusammenarbeit mit Eltern. (NIL 2018_2b, NIL 2018+_2b, NIL 2018/2019_5b)	2,28	2,36	2,66
die Weiterentwicklung der Einrichtungskonzeption. (NIL 2018_2c, NIL 2018+_2c, NIL 2018/2019_5c)	2,45	2,68	3,03
strukturelle/organisatorische Aspekte unserer Einrichtung. (NIL 2018_2d, NIL 2018+_2d, NIL 2018/2019_5d)	2,51	2,41	2,88
bestimmte pädagogische Handlungsfelder (z.B. Essens- oder Schlafensituationen, Umgang mit alterstypischen Konfliktsituationen und anderen pädagogischen Herausforderungen, individuelle Förderung, Dokumentation, o.ä.). (NIL 2018_2e, NIL 2018+_2e, NIL 2018/2019_5e)	2,49	2,73	3,22
andere Bereiche. (NIL 2018_2g, NIL 2018+_2g, NIL 2018/2019_5g)	2,03	2,32	2,34
<i>Allgemeine Zufriedenheit</i>			
Ich sehe die Teilnahme als Gewinn für unser Team. (NIL 2018_4, NIL 2018+_4, NIL 2018/2019_7)	3,18	3,41	3,50
Ich sehe die Teilnahme als Gewinn für mich selber. (NIL 2018_5, NIL 2018+_5, NIL 2018/2019_8)	3,27	3,41	3,44

Anmerkungen: NIL 2018 = Leitungen, die mit ihren Teams an der *Inhouse-Maßnahme* 2018 teilgenommen haben; NIL 2018+ = Leitungen, die mit ihren Teams an der *Inhouse-Maßnahme* 2018 teilgenommen haben und auch an der *Inhouse-Maßnahme* 2019 teilnehmen werden; NIL 2018/2019 = Leitungen, die mit ihren Teams sowohl 2018 als auch 2019 an einer *Inhouse-Maßnahme* teilgenommen haben bzw. sich zum Zeitpunkt der Befragung noch in der letzten Maßnahme befinden.

Zusammenfassend sehen alle befragten KiTa-Leitungen die Teilnahme an der *Inhouse-Maßnahme* im Projektjahr 2018 als Gewinn für ihr Team und als Gewinn für sich selbst an. Insbesondere diejenigen KiTa-Leitungen, die in beiden Projektjahren an einer Maßnahme teilgenommen haben, betrachten die erste *Inhouse-Maßnahme* als Gewinn für ihr Team – sie stimmen als einzige Befragungsgruppe der Aussage im Mittel völlig zu. Ähnlich wie bei der Bewertung der Stärkung vielfaltspädagogischer und inklusiver Kompetenzen zieht sich das Muster der steigenden Zustimmung in Abhängigkeit von der wiederholten Teilnahme an *Inhouse-Maßnahmen* dementsprechend auch hier fort: Die mittleren Zustimmungswerte sind in jedem Fall bei der dritten Nachbefragungsgruppe am höchsten. So stimmten beispielsweise die KiTa-Leitungen, die mit ihrem Team in beiden Projektjahren an *Inhouse-Maßnahmen* teilgenommen haben, der Aussage zu, dass sie bis heute positive Effekte auf die Zusammenarbeit im Team sowie auf die Zusammenarbeit mit den Eltern wahrnehmen. Demgegenüber nahmen die erste und zweite Nachbefragungsgruppe nur teilweise positive Effekte im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit den Eltern wahr. Einig sind sich alle KiTa-Leitungen jedoch darin, dass durch die Teilnahme an der ersten *Inhouse-Maßnahme* ein positiver Prozess in Gang gesetzt worden ist, der auch noch zum Zeitpunkt der Befragung spürbar war bzw. ist.

Als besondere Auffälligkeit gilt also festzuhalten, dass die KiTa-Leitungen, die auch an einer zweiten *Inhouse-Maßnahme* teilgenommen haben, die erste Maßnahme im Projektjahr 2018 insgesamt positiver bewerten, als diejenigen Leitungskräfte, die zum Zeitpunkt der Nachbefragung gemeinsam mit ihrem Team (zunächst) nur an einer Maßnahme teilgenommen haben (NIL 2018 und NIL 2018+). Die These, dass vor allem die wiederholte Teilnahme an *Inhouse-Maßnahmen* zu langanhaltenden positiven Auswirkungen auf die Arbeit im KiTa-Team führt, wird auch durch die Ergebnisse in der nachfolgenden Tabelle 16 unterstützt:

Tabelle 16: Bewertung der zweiten *Inhouse-Maßnahme* im Projektjahr 2019 durch die KiTa-Leitungen

Item-Inhalt	Mittlere Zustimmung auf einer Skala von 0 bis 4 n = 32
<i>Die zweite Maßnahme hat einen positiven Prozess in Gang gesetzt, ...</i>	
der ohne die erste nicht möglich gewesen wäre. (NIL 2018/2019_4a)	2,84
der sich nach Abschluss der Maßnahme fortsetzt bzw. von dem ich erwarte, dass er sich nach Abschluss der Maßnahme fortsetzen wird. (NIL 2018/2019_4b)	3,16
<i>Allgemeine Zufriedenheit</i>	
Ich sehe die Teilnahme als Gewinn für unser Team. (NIL 2018/2019_9)	3,59
Ich sehe die Teilnahme als Gewinn für mich selber. (NIL 2018/2019_10)	3,56

Wie bereits angedeutet, weisen diese Ergebnisse darauf hin, dass sich die positiven Effekte der ersten Maßnahme im Projektjahr 2018 durch die anschließende Teilnahme an der zweiten *Inhouse-Maßnahme* verstärken. Die Teilnahme an der ersten Maßnahme bleibt aber eine wesentliche Voraussetzung, um

überhaupt von positiven Auswirkungen, wie etwa der Stärkung vielfaltspädagogischer Kompetenzen, profitieren zu können (vgl. Tab. 16). Für die Zukunft bedeutet dies, dass durchaus bereits eine *Inhouse-Maßnahme* die Arbeit im KiTa-Team nachhaltig verbessern kann. Zusammen mit einer daran anknüpfenden, zweiten Maßnahme werden jedoch, zumindest aus Sicht der KiTa-Leitungen, bessere Ergebnisse erzielt. Ganz konkret zeigt sich dies im hier vorliegenden Fall zum Beispiel daran, dass nur die KiTa-Leitungen und Teams aus der dritten Nachbefragungsgruppe (NIL 2018/2019) die Zusammenarbeit mit den Eltern voranbringen konnten (vgl. Tab. 15). Dies hängt allerdings sicherlich auch mit dem vergleichsweise hohen krankheitsbedingten Personalausfall zusammen, welchen die KiTa-Leitungen der ersten Befragungsgruppe als erschwerenden Umstand angegeben haben. Zuletzt bleibt noch zu betonen, dass es ausgehend von den erläuterten Mittelwerten allen teilnehmenden KiTa-Teams gelungen ist, ihre vielfaltspädagogischen Kompetenzen insoweit zu stärken, dass sie nun ihre eigene Werthaltung stärker reflektieren, sensibler in Bezug auf zwischenmenschliche Wertschätzung und sicherer im Umgang mit Vielfalt sein können (vgl. Tab. 14).

3 Evaluation der Inhouse-Maßnahmen und Leitungs-Coachings mittels qualitativer Verfahren: Gruppendiskussionen

3.1 Qualitative Daten / Auswertung Gruppendiskussionen

Datengrundlage für diesen Teil der Darstellung der Evaluationsergebnisse zur Umsetzung der Qualifizierungsinitiative „Vielfalt leben und erleben! Chancen und Herausforderungen der Heterogenität“ bilden die Gruppendiskussionen, die im Rahmen der Methodenwerkstätten mit den Prozessbegleiter*innen geführt wurden. Mit der Durchführung der Gruppendiskussionen wurden Ziele auf drei Ebenen verfolgt. Die Maßnahmen und ihre Wirkungen werden durch die Prozessbegleiter*innen bewertet. Die Gruppendiskussionen sowie die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollen im Sinne der formativen Evaluation, direkt – das heißt im laufenden Prozess – auf die Verbesserung der Umsetzung der Qualifizierungsinitiative hinwirken. Zudem wird handlungspraktisches Wissen sowie reflexiv theoretisches Wissen rekonstruiert (Mäder, 2013). Durch die Interaktion der Akteur*innen werden in Gruppendiskussionen zum Teil tabuisierte oder unter der Oberfläche liegende Standpunkte sichtbar und (kollektive) Meinungen konstruiert (ebd.). Insgesamt stehen für die Auswertung Daten aus drei Sets zur Verfügung:

- a) Erste Runde Methodenwerkstätten in den regionalen Transferstellen (4 Diskussionen^{3,4})
- b) Landesweite Methodenwerkstatt (5 Diskussionen entlang der Maßnahmen-Formate - jeweils zwei Diskussionen zum Format ‚Inhouse-Maßnahme‘ und ‚Leitungs-Coaching‘ sowie eine zu ‚Sozialraumbezogenen Maßnahmen‘)
- c) Zweite Runde Methodenwerkstätten in den regionalen Transferstellen (3 Diskussionen⁵)

Die Gruppendiskussionen, die jeweils rund eine Stunde dauerten, wurden entlang eines theoriebasierten Leitfadens geführt und als Audiodateien aufgezeichnet. Diese wurden mit einfachen Transkriptionsregeln transkribiert. Die Gruppendiskussionen der regionalen Methodenwerkstätten wurden maßnahmenübergreifend geführt. Das gebot zum einen die Personenanzahl zum anderen bieten manche Prozessbegleiter*innen mehrere Maßnahmen-Formate an⁶. Daher wäre eine künstliche Trennung nicht sinnvoll gewesen. Bei der landesweiten Methodenwerkstatt konnten Gruppendiskussionen in zwei Panels organisiert werden, sodass den Prozessbegleiter*innen eine Teilnahme an Gruppendiskussionen zu verschiedenen Maßnahmen-Formaten möglich war. Die Teilnehmer*innenzahl variierte zwischen 3 und 12 je Gruppendiskussion. In einem ersten Schritt wurden die Daten entlang der Zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2008) bearbeitet. Kodiert wurde deduktiv entlang des Leitfadens, es wurde die äußerungsbezogene Ebene (Kruse, 2014) fokussiert. Ziel war es hierbei, die maßnahmenbezogenen Äußerungen für die Weiterentwicklung des Umsetzungskonzeptes (Hartwig, Korte & Schmidt-Hood, 2017) nutzbar zu

³ Die regionalen Transferstellen Mitte und Süd/Ost hatten eine gemeinsame Veranstaltung.

⁴ Als Quellenangabe finden sich bei den Zitaten jeweils die Kürzel der Region, in der die jeweilige Gruppendiskussion geführt wurde, bzw. die Angabe, ob es sich um eine Diskussion im ersten oder zweiten Panel der landesweiten Methodenwerkstatt handelt.

⁵ Die Daten von zwei weiteren Gruppendiskussionen standen zum Zeitpunkt der Berichtserstellung noch nicht zur Verfügung.

⁶ Zum Zeitpunkt der Erhebungen boten 35 Prozessbegleiter*innen nur *Inhouse-Maßnahmen* (I) an, fünf lediglich Coachings (C), eine nur *Sozialraum-Maßnahmen* (SRM), zwölf Prozessbegleiter*innen haben C + I angeboten, drei I + SRM sowie drei alle Maßnahmen-Formate.

machen. Darüber hinaus bietet das Material die Möglichkeit (sekundäranalytisch), induktiv Kategorien zu generieren. Hier wird entlang der Grounded Theory zunächst offen, dann axial und abschließend selektiv kodiert (Strauss & Corbin, 1996). Ziel dieses Verfahrens ist es, die Arbeitsprozesse der jeweiligen Akteur*innen zu rekonstruieren. Diese Analyse ist noch nicht gänzlich abgeschlossen. Doch bereits jetzt zeichnet sich ab, dass zu verschiedenen Fragestellungen, die über die Evaluation der unterschiedlichen Maßnahmen-Formate der Qualifizierungsinitiative hinausgehen, Erkenntnisse gewonnen werden. Themenfelder sind dabei beispielsweise die Professionalisierung von KiTa-Leitungen oder vertiefende Erkenntnisse über (erwachsenenbildnerische) Zugänge zu Dimensionen im Spektrum ‚Vielfalt‘.

Die Analyse der Daten wird sukzessive betrieben. Sie begleitet den Umsetzungsprozess der Qualifizierungsinitiative (formative Evaluation). Dieses Vorgehen ist im wissenschaftlichen Begleitkonzept festgelegt (Völker, Martzy & Sauerhering, 2018, S. 5 ff.). Bereits im ersten Jahr der Durchführung konnten so Wünsche und Bedarfe der Prozessbegleiter*innen erhoben und auch bedient werden. Beispielsweise haben diese die Gestaltung der landesweiten Methodenwerkstatt entscheidend mitgeprägt: Das Anbieten von zwei Panels ermöglichte die Teilnahme an ein oder zwei Gruppendiskussionen, inhaltlichen Input zu bekommen oder konkrete Methodenarbeit zu betreiben. Hierin findet sich das Prinzip der Bedarfsorientierung (vgl. ebd., S. 5) wieder (hier auf der Ebene der Prozessbegleiter*innen), dem Wunsch nach Austausch wird gefolgt, und Transparenz wird hergestellt. Die Informationen, die aus den Gruppendiskussionen gezogen wurden, wurden den Prozessbegleiter*innen kontinuierlich zugänglich gemacht. So konnten die Prozessbegleiter*innen auch an dem Wissen und den Erfahrungen der Prozessbegleiter*innen anderer Regionen partizipieren. Dies wurde als Unterstützung und Bereicherung für die Umsetzung eigener Maßnahmen gewertet. Eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung in den Maßnahmen ist so strukturell angelegt. Gestützt wird diese durch die enge Verzahnung von Transfermanagement und Transferwissenschaft.

Im ersten Set der Gruppendiskussionen wurde die Einstiegsphase in die Maßnahmen fokussiert. Vertiefend wurde diskutiert, worin hier spezifische Anforderungen lagen, welche Herausforderungen für die Prozessbegleiter*innen damit einhergingen und wie diese (methodisch) zu bewältigen sind. Im zweiten Set wurde die inhaltliche und methodische Aufbereitung des Themenfeldes Vielfalt entlang der Maßnahmen-Formate in den Blick genommen. Die Themen Abschluss der Maßnahmen, Nachhaltigkeit und zusammenfassende Beurteilung bildeten den Schwerpunkt im dritten Set.

3.2 Die Sicht der Prozessbegleiter*innen auf die Qualifizierungsinitiative

Im Folgenden werden zunächst Ergebnisse dargestellt, die übergreifend bzw. unabhängig von den Maßnahmen-Formaten Gültigkeit haben, um nachfolgend formatspezifische Erkenntnisse darzustellen⁷. Wie bereits angemerkt, werden hier die Daten aus den Gruppendiskussionen aufbereitet – das heißt, es wird die Perspektive der Prozessbegleiter*innen, die in der Qualifizierungsinitiative tätig sind, dargestellt.

⁷ Die Datenlage zu den einzelnen Maßnahmen-Formaten unterscheidet sich erheblich. Allein wegen der Anzahl der durchgeführten Maßnahmen und damit auch der beteiligten Prozessbegleiter*innen ist sie im Bereich ‚Inhouse‘ am dichtesten.

3.2.1 ‚Es brennt im Feld⁸‘ – Äußerungen zur Situation der frühkindlichen Bildung und Entwicklung

In den Gruppendiskussionen wurde deutlich, dass die Situation im Feld der frühkindlichen Bildung sehr angespannt ist, obwohl nicht konkret danach gefragt worden war. Sowohl bei der Durchführung der *In-house-Maßnahmen* als auch bei den *Leitungs-Coachings* wurden **Stress und Belastung⁹** der KiTa-Teams und der Leitungen als Thema sichtbar. Benannt wurde hier beispielsweise explizit der Fachkräftemangel oder das Themenfeld Offenheit und Grenzen ziehen. Es wurde als Herausforderung beschrieben, die Ansprüche, die die Mitarbeiter*innen an sich und ihre Arbeit stellen, und die, die an sie herangetragen werden (z.B. vom Träger oder von Eltern) auszutarieren, ohne sich ‚zu zerreißen‘ oder sich über das gesunde Maß hinaus zu verausgaben. In den Maßnahmen stand den pädagogischen Fachkräften **Raum und Zeit** zur Verfügung, um sich **emotional zu entlasten** und auch intensiv an pädagogischen (Grund-) Fragen, wie beispielsweise dem Bild vom Kind oder an (der Planung von) Teamentwicklungsprozessen, zu arbeiten. Da das pädagogische Alltagsgeschäft durch die Notwendigkeit prompt zu handeln geprägt ist, war **Entschleunigung** als Kontrapunkt zum Alltag ein zentrales Motiv der Prozessbegleiter*innen bei der Umsetzung der Maßnahmen. Mit der Bereitstellung von Orientierungs- und Strukturierungshilfen sowie Fragen und Anregungen aus der Vogelperspektive konnten sie Entwicklungen von Leitungen bzw. KiTa-Teams unterstützen.

Ankerbeispiele¹⁰ - Alarmsignale

„Das [...] kann man durchreichen diese Geschichte, Personalmangel, hoher Krankenstand. Und es gibt eben, selbst wenn ein guter Wille da ist, es gibt keine Leute, die einspringen können.“ (Mitte II, 62-62)

„Ich finde, die Einrichtungen, die Leitungen sind so unter Druck, dass wir ein bisschen Fokussierung aus der Prozessbegleiter-Perspektive vorgeben müssen.“ (SW, 18-18)

3.2.2 ‚Es wird akzeptiert‘ – Äußerungen zum Thema Vielfalt

Im Feld hat der Titel der Qualifizierungsinitiative „Vielfalt leben und erleben! Chancen und Herausforderungen der Heterogenität“ bisweilen Assoziationen hervorgerufen, dass sich die Maßnahmen thematisch mit Migration beschäftigen müssten. Auch mit den untenstehenden Ankerbeispielen wird deutlich, dass im Feld der Begriff Vielfalt zunächst nicht immer mit den eigenen Bedarfen zusammengebracht wurde. Aufgabe der Prozessbegleiter*innen war es dann, sichtbar zu machen, wie bedeutsam Vielfaltsaspekte auch für die angefragten Bedarfe sind. Hat diesbezüglich ein Austausch stattgefunden, wird der **breit angelegte Zugang positiv** aufgenommen. So konnte in den Maßnahmen ein Austausch dazu stattfinden, wie das Thema Vielfalt in der Einrichtung wahrgenommen wird und **wo sich Vielfalt in der Einrichtung findet**. Deutlich wurde, dass die Bearbeitung vielfaltpädagogischer Themen mit Fragen verknüpft werden muss, die die **alltägliche Arbeit tangieren**. Zum einen wird, aus Perspektive der Prozessbegleiter*innen, auf diese Weise ein tieferer Zugang möglich als über eine isolierte Bearbeitung der Materie. Zum anderen erfahren die Teilnehmer*innen Entlastung für den Arbeitsalltag und haben nicht das Gefühl, ein neues, zusätzliches Thema zu bearbeiten.

⁸ Diese Form der Überschriften sind paraphrasierte Aussagen aus den Gruppendiskussionen.

⁹ Hervorgehoben werden jeweils die zentralen Begrifflichkeiten und Themen.

¹⁰ Die Ankerbeispiele (Mayring, 2008) illustrieren jeweils die zusammenfassende Darstellung und fungieren als Verknüpfung mit der Datenbasis.

Ankerbeispiele – Positionen zum Thema Vielfalt

„Gut ist [...], dass Vielfalt wirklich vielfältig gesehen wird, da hatten sie am Anfang so ein bisschen Angst, dass das sehr eng gesehen wird, müssen wir jetzt Flüchtlingskinder [...]“ (SO II, 25-25)

„[...] die Kolleginnen haben eher das Anliegen, ihre Konzeption richtig gut zu erarbeiten oder ihren Elternabend so vorzubereiten, dass die Vielfalt der Eltern sich da wiederfindet. So. Aber das Thema Vielfalt ist, glaube ich, nicht so das Wichtigste für die Kollegen.“ (Inhouse I, 9-10)

3.2.3 ‚Vielfalt bedeutet nicht Beliebigkeit‘ – Äußerungen zur Bedarfsorientierung

Das im Grundlagenpapier (Herrmann, Sauerhering & Völker, 2018) festgeschriebene Prinzip der Bedarfsorientierung in den nifbe-Maßnahmen zum Themenfeld Vielfalt ist aus Sicht der Prozessbegleitungen zugleich Chance und Herausforderung: Bei aller Offenheit geht es darum, nicht in Beliebigkeit abzugleiten. Es gilt, die **Wünsche und Bedarfe mit dem Thema Vielfalt zu verknüpfen**. Hier hat sich das Arbeiten an konkreten Situationen oder Vorhaben als gewinnbringend erwiesen. Dabei waren Prozessbegleiter*innen in ihrer Kompetenz gefordert. Sie mussten sich flexibel, inhaltlich sowie methodisch auf die Bedarfe vor Ort einstellen. Die vor oder zu Beginn der Maßnahmen formulierten Themen blieben nicht immer zentral. Darunter oder dahinter liegende Themen wurden im Prozess oftmals ebenso sichtbar wie damit verbundene: Wurde beispielsweise betrachtet, wie vielfältig die Familien sind, die in die Einrichtungen kommen, konnte das nach sich ziehen, dass das Spielmaterial oder die Raumgestaltung verändert werden müssen, damit jede Familie bzw. jedes Kind sich in der Einrichtung wiederfindet. Erste Schritte möglicher Veränderungen konnten in den Maßnahmen angegangen werden. Ein weiteres Beispiel ist die Erkenntnis, die in einer Maßnahme gewonnen wurde, dass das angewendete Beobachtungsverfahren nicht zu den pädagogischen Grundüberzeugungen passt. An dieser Stelle brauchte es diesbezüglich Unterstützung bei der Neuorientierung. Welche Themen auf welche Weise in den Maßnahmen bearbeitet wurden, wird vertiefend entlang der Formate geschildert.

Als gute Möglichkeit, den Bedarfen vor Ort gerecht zu werden, und damit auch positiv bewertet wurde, dass das angelegte **Stundenkontingent flexibel** eingesetzt werden konnte: Studenttage, Hospitationen, zeitlich beschränktes Splitten in Teilgruppen beispielsweise mit oder ohne Leitung sowie die Begleitung von Dienstbesprechungen waren gleichermaßen möglich. Hier konnte entlang der Möglichkeiten der Teams ebenso wie der der Prozessbegleiter*innen agiert werden. Die Zugänge und Wege, die für den Prozess am erfolgversprechendsten schienen, konnten kombiniert werden. Dieses gilt im besonderen Maße für die *Sozialraum-Maßnahmen*, aber auch für die *Inhouse-Maßnahmen* – weniger jedoch für die *Leitungs-Coachings* aufgrund ihrer Anlage. Zudem wäre es aus Sicht der Prozessbegleiter*innen sinnvoll, einen weiteren Termin - in zeitlichem Abstand nach der Durchführung der Maßnahme an sich - anbieten zu können. Ziele wären hierbei die Überprüfung und Erhöhung von Aspekten der Nachhaltigkeit.

Ankerbeispiele – Bedarfsorientierung

„[...] das finde ich halt einfach auch so schön an diesen Stunden, dass wir da so gucken können, was braucht da das Team und wie können wir das dann umsetzen.“ (Inhouse II, 131-131)

„[...] dennoch werde ich schauen, was wollen die. Ich arbeite sehr dialogisch. Ich arbeite auch mit vielen Aha-Erlebnissen. So dass die Themen eigentlich erarbeitet werden, das ist mir immer sehr wichtig, dass die selber auf die Sachen kommen und hinterher auch Sachen nachgereicht kriegen, wo sie nachlesen können oder wo sie sich weiter mit beschäftigen können.“ (NW I, 78-78)

„[...] wenn ich dann feststelle, dass sich so ein Team (was weiß ich) zum Thema Beobachtung und Dokumentation plötzlich feststellt: Mensch wir haben hier ein Beobachtungsverfahren, das passt jetzt überhaupt gar nicht mehr zu uns, kannst du uns nicht mal irgendwas zu dem Thema noch mit reingeben? So, dann geb' ich natürlich auch was rein.“ (NW I, 85-85)

3.2.4 ‚Die Lösung liegt im Problem‘ – Äußerungen zum Prozesscharakter

Zusätzlich zur Bedarfsorientierung ist der Prozesscharakter der nifbe-Maßnahmen als Prinzip festgelegt. Diese Kombination verspricht aus Sicht der Prozessbegleiter*innen einen außergewöhnlichen Mehrwert gegenüber klassischen Fortbildungsangeboten und erhöht die **Chancen auf Nachhaltigkeit**. Dadurch, dass die Prozessbegleiter*innen die Teilnehmer*innen über einen längeren Zeitraum begleiteten, konnten sie diese kennenlernen und besser erkennen, wo und wie sie Unterstützung benötigen. Gleichzeitig können sie einen **Blick von außen** bewahren, der es ihnen erlaubt, Veränderungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten zu erkennen. Durch die Kombination von Bedarfsorientierung und Prozesshaftigkeit wurde es möglich, dass zu Beginn der Maßnahmen keine engen ‚Start-Ziel-Formulierungen‘ getroffen werden mussten. So wurde ein schrittweises Vorgehen von der Identifikation eines Problems bzw. Gegenstandes über die Erarbeitung möglicher Veränderungen, Erprobung in der Praxis und gegebenenfalls Modifikation möglich. Die Zeiten zwischen den einzelnen Terminen wurden damit zu einer wichtigen Phase der **Praxiserprobung** erarbeiteter Lösungsstrategien. Wichtig war es dabei, dass die Prozessbegleiter*innen zwar das Ziel im Auge behielten, jedoch den Lösungsweg nicht vorgaben oder zu eng gestalteten. Das Engagement der Teilnehmer*innen selbst war dabei unumgänglich. Veränderungen ließen sich mittels des Prozesscharakters insgesamt eher im Arbeitsalltag verankern als nach einem einmaligen Fortbildungsangebot.

Ankerbeispiele – Prozesscharakter

„[...] ich finde durch diese nifbe-Maßnahme, dieses wunderbar freie Arbeiten im Prozess, das führt wirklich zu mehr Qualität in den Einrichtungen. Also definitiv. Das schließt eine Lücke, die da dringend notwendig war, finde ich.“ (SO II, 174-176)

„Das Neue an der Maßnahme und was ich spannend finde, ist die Begleitung der Prozesse. Zu sehen, über einen längeren Zeitraum, wie sich Sichten verändern, wie sich ein Team aufmacht, in Diskussionen kommt, auch in streitbare Auseinandersetzungen, die aber, wenn sie gut begleitet sind, und man da ist, um so einen Prozess zu begleiten von außen, die sich dann in eine Richtung entwickeln können [...] wo das Team auch hin möchte. Das ist das Gute, und ich glaube, das ist das, was Teams brauchen: Jemand von außen, der drauf schaut auf Strukturen – das Wissen ist in diesen Teams drin ganz viel.“ (SO II, 11-11)

„Also bei mir formulieren die einen ersten Schritt, den sie bis zum nächsten Mal umgesetzt haben [wollen], und dann kriegen sie immer eine schöne Karte¹¹ mit, dass also vorne das Bild sie daran erinnert und hinten steht dann ihr erster Schritt drauf. Und wir haben jetzt beim zweiten Mal geguckt, was ist von dem ersten Schritt passiert.“ (Coaching I, 72-73)

„[Die Teilnehmer*innen] müssen an dieser Stelle etwas erbringen. Das ist der Unterschied zu den anderen Maßnahmen [...], wenn ich mit einer Fortbildung unterm Arm hinkomme, dann kann die Hälfte des Teams da sitzen und schön vor sich hin schlafen, sag ich mal. [...]. Aber bei einer Prozessbegleitung müssen die eigentlich ein Signal geben, wir sind bereit, uns selber zu reflektieren.“ (MI/SO I, 100-100)

3.2.5 ‚Sie haben geglaubt, ich würde jetzt erst einmal etwas über Vielfalt erzählen‘ – Selbstverständnis der Prozessbegleiter*innen

Bei den Maßnahmen, die im Rahmen der nifbe-Qualifizierungsinitiative angeboten werden, handelt es sich nicht um klassische Fortbildungen, die vorrangig auf die Vermittlung von Wissen abzielen. Vielmehr soll neben der Beschäftigung mit Wissenskomponenten die Auseinandersetzung mit eigenen **Wert- und Normvorstellungen** Raum erhalten. Hierfür bedarf es spezifischer methodischer Zugänge und vielschichtiger Kompetenzen der Prozessbegleiter*innen. Diese nehmen in der Gestaltung, Umsetzung und Qualitätssicherung der Qualifizierungsinitiative eine entscheidende Rolle ein. So lässt sich aus den Aussagen in

¹¹ Gearbeitet wurde beispielsweise mit Methoden, die an das Züricher Ressourcen Modell (ZRM) von Maja Storch angelehnt sind. Bildkarten werden hier dafür genutzt, innere Bilder zu aktivieren, die wiederum auf Ressourcen verweisen und Handlungsenergie freisetzen.

den Gruppendiskussionen auch ein spezifisches Professionelles Selbstverständnis dieser Akteur*innen rekonstruieren. Dieses schließt eng an die Prinzipien Bedarfsorientierung und Prozesscharakter an.

Die Prozessbegleiter*innen betrachteten sich nur sehr eingeschränkt als Wissensgeber*innen, vielmehr war es ihnen ein Anliegen, die Teilnehmer*innen dahingehend zu unterstützen, **eigene Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln**. Dafür regten sie immer wieder zur Reflexion an – beispielsweise über hartnäckiges Fragen-stellen: Wurde von den Teilnehmer*innen beispielsweise geäußert, dass ihnen dieses oder jenes pädagogische Prinzip wichtig sei, wurde gefragt, was das genau meint, wie oder wo das für Außenstehende sichtbar wird usw. Wichtig war dabei ein **Agieren auf Augenhöhe**. Dazu gehört es, die Verantwortung für die Prozesse bei den Teilnehmer*innen selbst zu belassen, denn es bleibt deren Prozess, nicht der der Prozessbegleiter*innen. Damit unterlagen die Prozesse auch nicht einer im Vorfeld durch die Prozessbegleiter*in festgelegten Zielvorstellung. Die Teilnehmer*innen entschieden selbst, welche Angebote sie annehmen und welchen Weg sie gehen. Bewertet wurden sie von der Prozessbegleitung dabei nicht.

Ankerbeispiele – Professionelles Selbstverständnis

„Ja, sie sind im steten Wandel [...], so können sich auch die Themen innerhalb eines Prozesses verändern. [...] Dass ich vorher klipp und klar mache, dass ich hier nicht als Dozentin vorne stehe, die Wissensvermittlung macht [...], da irgendwie besserwissend unterwegs ist. Sondern: Ich hab ein Wissen, was ich anbiete und darüber aber ins Gespräch zu kommen und/oder herauszufinden, passt das überhaupt oder muss es vielleicht nicht doch auch eher was anderes sein.“ (Mitte II, 77-79)

„[...] mein Selbstverständnis ist, sie auf den Weg zu bringen. Und sie entscheiden dann selber, wo der Weg dann halt hingeht, weiter hingeht.“ (Inhouse II, 113-113)

„Was ist meine Rolle, nicht sie zu bewerten und zu sagen, du, so geht das aber nicht, du musst irgendwie anders denken, sondern meine Rolle ist, das mit den Leuten zu bearbeiten.“ (Inhouse I, 27-27)

„Es ist ja nochmal so eine besondere Sensibilität, in ein Team zu gehen. Wir sind da Gast, wir sind wieder raus, und das Team muss weiter miteinander arbeiten. Das heißt, alles, was ich da anstoße, muss das Team alleine schultern können. Und das ist eine Verantwortung, die wir tragen. Mit der wir einfach gut umgehen müssen.“ (NW I, 96-96)

3.2.6 ‚Jeder Widerstand hat einen Grund‘ – Herausforderungen für die Prozessbegleitung

An das rekonstruierte Selbstverständnis der Prozessbegleiter*innen lassen sich die Herausforderungen, denen sie in den Maßnahmen begegneten, andocken. Um die **Ziele bei den Prozessen im Blick zu behalten**, waren die Prozessbegleiter*innen in ihrer **Professionalität** gefordert. Ebenso, um flexibel an die Bedarfe, die sichtbar wurden, anknüpfen zu können und sie mit dem Thema Vielfalt zu verbinden. Ein entscheidendes Moment war es hier, Selbstreflexionsprozesse der Teilnehmer*innen anzustoßen. Dass solche Prozesse sich nicht vollziehen, ohne den **Widerstand** des*r einen oder anderen Teilnehmer*in an der einen oder anderen Stelle hervorzurufen, wird von den Prozessbegleiter*innen betont. Um diese **konstruktiv zu nutzen** und als Entwicklungsmöglichkeit zu verstehen, braucht es aus ihrer Sicht neben Professionalität ein hohes Maß an **Authentizität**. Es wird hervorgehoben, dass es notwendig ist, dass die Teilnehmer*innen ihre Komfortzone verlassen. Zu diesem Zweck wurden vermeintliche **Selbstverständlichkeiten in Frage** gestellt. Vertiefend wird dieser Aspekt im Kontext der Darstellung zu den *Inhouse-Maßnahmen* betrachtet.

Ankerbeispiele – Umgang mit Widerständen

„Und was ich ganz erstaunlich fand, das ist mir ja auch diesmal begegnet, es gibt auch wirklich Einrichtungen, die wollen das nicht. Also die wollen nicht reflektieren. Punkt. Die wollen einen auf die Bildungsglocke und reflektieren wollen die nicht. Und bewerben sich trotzdem [...].“ (SO II, 21-21)

„Widerstände haben immer etwas mit mir zu tun, mit den Teilnehmerinnen zu tun. Die erfüllen ja auch einen Zweck. Erst wenn man die Komfortzone verlässt, wird Wachstum möglich. Um das zu visualisieren, nutze ich das Bild von dem Gewohnheitstier mit dicken Betonstiefeln und so weiter. Das öffnet Tür und Tor, um

Bereitschaft mitzuarbeiten heraus zu kitzeln [...] das schafft man nicht bei jedem, aber hundertprozentige Erreichbarkeit schafft man nie [...].“ (SW II, Minute 41)

3.2.7 ‚Beziehung ist der Opener‘ – Bedingungen des Gelingens einer Maßnahme

Der erste Schritt, in gelingende Maßnahmen zu starten, ist der des **Beziehungsaufbaus**. Die Prozessbegleiter*innen beschreiben in den Gruppendiskussionen, dass es unabdingbar war, einen **geschützten Raum zu bereiten**, um eine Basis des **Vertrauens zu schaffen**. Zu diesem Zweck wurden neben der Anwendung von Methoden zum Kennenlernen auch Verabredungen formuliert, wie beispielsweise Schweigeerklärungen. Zudem wurden Handlungsziele gemeinsam mit den Teilnehmer*innen abgestimmt. Unterstützendes Moment für die Schaffung des sicheren Raumes bzw. Rahmens war die **Klarheit der Prozessbegleiter*in**. Zum einen ging es darum, deren Rolle und Funktion bereits zu Beginn der Maßnahme deutlich zu machen. Zum anderen ging es aber auch für die Teilnehmer*innen immer wieder um die Frage der Ausgestaltung ihrer Rolle – in den Maßnahmen, aber auch darüber hinaus in ihren Einrichtungen. Neben der **Klärung der Rolle** war ein entscheidender Faktor, ob es und wie es den Prozessbegleiter*innen gelingt, die **relevanten Themen zu finden und zu bearbeiten**. Dabei war das Filtern, Reduzieren und Sortieren ein wichtiger Prozess: Beispielsweise ist die Unterscheidung und Identifikation von Leitungs- bzw. Teamthemen eine zentrale Aufgabe bei der Gestaltung von *Inhouse-Maßnahmen*. Beim *Leitungs-Coaching* mussten die in den einzelnen Sitzungen bearbeiteten Themen auch die Teilnehmer*innen interessieren, die sie nicht selbst eingebracht haben, da nicht jede in jeder Sitzung etwas einbringen konnte. In den Maßnahmen im Sozialraum musste oftmals zunächst ein gemeinsames Thema mit den verschiedenen Kooperationspartner*innen entwickelt werden. Dass die Prozessbegleiter*innen **nicht aus dem eigenen System** (der KiTa oder von dem Träger) kamen, wurde als Vorteil herausgestellt. Auf diese Weise ließ sich eine spezifische Vertrauensebene aufbauen. Zudem war das Engagement, die Methodenkompetenz und auch die Ausstrahlung der Prozessbegleiter*innen wesentlich für das Gelingen der Prozesse.

Ankerbeispiele – Bedingungen des Gelingens

„[...] nicht unbedingt: jetzt müssen wir uns öffnen hier im Rahmen der Einrichtung und müssen unsere Seele entblößen, sondern da wirklich sagen, das ist ein ganz, ganz wichtiger Schutzrahmen hier, in dem jeder an sich entwickeln darf. [...] ist nochmal ganz wichtig zu schauen, dass wir einen sicheren Rahmen zur Verfügung stellen, für jeden einzelnen Menschen, um diese Selbstkompetenz der Selbstreflexion auch zu stärken [...].“ (NW I, 88-88)

„Ja und sie sind wirklich froh, dass es niemand aus dem System ist, sondern wirklich, dass jemand systemfremd dort reinkommt und sagt, sie können das aufmischen, sie dürfen das und ich bin hinterher nur wieder als Leitung hier, und ich kann sagen alles gut. Das empfinden sie als sehr angenehm.“ (SO II, 42-42)

„Meine Erfahrung ist, je besser ich methodisch aufgestellt bin und viel Spaß und Freude habe mit den Leuten, desto offener sind sie und desto mehr Lust haben sie auch.“ (Inhouse I, 18-18)

3.3 Die Sicht der Prozessbegleiter*innen auf die Qualifizierungsinitiative – Blick in das Format Inhouse

3.3.1 Das Thema hinter dem Thema – den Kern der Sache identifizieren

Als besondere Herausforderung im Format ‚Inhouse‘ zeigte sich die Bestimmung und Eingrenzung der Themen: Hier galt es zwischen den Themen, die hauptsächlich von der Leitung und denen, die eher vom Team favorisiert werden, zu unterscheiden oder das gewählte **Thema gut einzugrenzen**, um es für die Bearbeitung zugänglich zu machen. Als besonders spannende und herausfordernde Aufgabe wurde die Suche nach dem ‚Thema hinter dem Thema‘ beschrieben. Damit ist gemeint, dass die genannten Themen,

die an der Oberfläche liegenden, benennbaren waren, dahinter aber andere Themen wie Unstimmigkeiten oder Konflikte im Team oder (gerade im Themenfeld Vielfalt) unausgesprochene Unsicherheiten gegenüber und Stigmatisierungen von (einzelnen) Kindern, Eltern oder Kolleg*innen liegen können, die es ebenfalls zu bearbeiten gilt. Gerade wenn es darum geht, **Selbstreflexionsprozesse anzustoßen**, können die Übergänge in Richtung Supervision fließend sein. Von den Prozessbegleiter*innen wurde herausgestellt, dass hier eine besondere **Klarheit und Transparenz** notwendig war.

„Also ich sehe mich ganz klar nicht als Supervisor, das muss man natürlich dazu sagen. Das heißt bei dieser Frage nach der Persönlichkeit und den persönlichen Möglichkeiten, da versuche ich schon, sagen wir mal, das mit einem gewissen Abstand zu machen. Also nicht, dass die Leute das Gefühl haben, ich rücke denen da plötzlich völlig auf die Pelle.“ (Inhouse I, 62-62)¹²

Dennoch ist es Ziel der Qualifizierungsinitiative für Stereotypen, Normvorstellungen oder Diskriminierungen zu sensibilisieren. So wurden vermeintliche Selbstverständlichkeiten in Frage gestellt und Veränderungsprozesse angestoßen.

„Ich hab zum Beispiel irgendwann eine Karikatur gefunden [...] das ist eine Kommode mit ganz vielen Schubladen darin und eine Erzieherin, die hat ein Kind auf dem Arm. [...] die eine Schublade heißt dann irgendwie Junge / Mädchen und dann geht das halt weiter. So. Dann hat sie das Kind auf dem Arm und sagt und wo passt du jetzt rein? Und das haben wir so zum Aufhänger gemacht, wirklich da nochmal hinzugucken: Welche Bilder haben wir von Kindern? Also was heißt das?“ (Inhouse II, 20-20)

Veränderung bedeutet zumeist zugleich Herausforderung, denn diese vollzieht sich nicht an der Oberfläche, sondern ist eng mit der Persönlichkeit verwoben. Die Teilnehmer*innen in den *Inhouse-Maßnahmen* waren gefordert **auf sich und ihre Einstellungen und deren Ursprünge zu schauen**. Eine sensible Begleitung war dabei notwendig:

„[...] das kann auch mal überfordernd sein und dann, wenn die Teilnehmer sagen, ja, hier bin ich jetzt an einer Grenze, ich möchte hier nicht weiter, dann ist das ja auch schon super. Und das zu benennen, ist auch gut fürs Team, denn so können sie sich ja auch nochmal anders, ganz anders kennenlernen. Ja, aber ich denke, die müssen die Erfahrungen machen, um das mal erlebt zu haben. Was ist jetzt überhaupt hier meine Grenze, wie weit kann ich gehen also bis zur Panikzone. Wo ist denn überhaupt meine Komfortzone [...] und wo lerne ich, also wann komme ich aus der mal heraus und wo geht gar nichts mehr.“ (Inhouse I, 71-71)

Um einerseits Stressoren im Alltag zu identifizieren und andererseits **Stellschrauben für Veränderungsprozesse ausfindig** zu machen, wurde auf die Struktur und die Organisation von Arbeitsabläufen geschaut. Ein wesentliches strukturelles und organisatorisches Problem zeigte sich in der Ausübung und Ausgestaltung der Rolle als KiTa-Leitung. Mitunter steht **für Leitungsaufgaben nicht immer ausreichend Zeit** und Raum zur Verfügung, da KiTa-Leitungen zusätzlich beispielsweise Gruppenaufgaben übernehmen müssen.

„Manche, die leiten zwischen den Stühlen oder die leiten zwischen Morgengrauen und Dämmerung.“ (Inhouse II, 103-103)

Bisweilen befanden sich in den Einrichtungen die Leitungen und die Teams an verschiedenen Stellen: Möglicherweise hatten sie **unterschiedliche Sichtweisen auf zu lösende Probleme** oder einzuleitende Veränderungsprozesse oder verfügten über unterschiedliche Wissensstände und Reflexionsmöglichkeiten. Dann war es für die Prozessbegleitung außerordentlich wichtig, sich weder von der Leitung funktionalisieren zu lassen noch deren Position im Team zu schwächen. Aufgabe der Prozessbegleiter*innen war es, **die Leitung zu stärken**, denn diese ist hauptverantwortlich dafür, dass die begonnenen Prozesse nach der Beendigung der Maßnahme fortgesetzt werden. So musste die Leitung kontinuierlich bei der

¹² Ab hier werden die Zitate nicht mehr als Ankerbeispiele eingefügt. Die hier verwendeten Zitate stehen für Kategorien einer anderen Analyseebene (Axiales & Selektives Kodieren) (Strauss & Corbin, 1996).

Gestaltung der Maßnahmen einbezogen werden. Zudem obliegt ihr die Verantwortung für die Leitung der KiTa, der sie weiterhin gerecht werden können muss, was schwierig ist, wenn ihre Position geschwächt wäre.

„Einmal habe ich es auch erlebt, dass ich das Gefühl hatte, die Leitung wollte mir gern so Themen mitgeben. Von hinten durch die Brust, einen Auftrag erteilen. Weil sie vielleicht genau an der Stelle nicht weiterkommt oder so. Und das ist, glaub ich, in der Kontaktaufnahme ganz wichtig, dass es hier um das Gesamtteam geht. Einzelne sind wichtig, aber hier geht es eher darum, was betrifft alle, was ist für die Alltagsgestaltung für das Themenfeld für alle wichtig?“ [Sprecherinnenwechsel] „Kann ich bestätigen, dass es durchaus Leitungen gibt, die dann einfach klare Vorstellungen haben, die sich unterscheiden von den Themen, die dann das Team mit reinbringt. Von daher find ich das zentral wichtig, neben den Leitungsvorgesprächen, tatsächlich das Team immer sehr schnell ins Boot zu holen.“ (NO I, 19-19)

Darüber hinaus wurden Alltagsroutinen betrachtet. Hier offenbarten sich mitunter Diskrepanzen zwischen pädagogischen Grundüberzeugungen und Handlungsweisen. Diese lagen nicht immer im Bereich des Bewusstseins der Teilnehmer*innen:

„Ich war in einer Einrichtung – auch in einer Krippe. Die haben ein Kind den ganzen Tag irgendwie hochgenommen, weggesetzt, unter den Arm geklemmt, dahin gesetzt. Die ganze Zeit und es gab kein, von keinem da ein Bewusstsein drüber. Und dann sehe ich das als meine Aufgabe an, die mal zu fragen wie eigentlich ihr Bild vom Kind ist. Also sind das irgendwie Gegenstände oder sind das irgendwie Menschen?“ (SO II, 234-234)

3.3.2 Vordergründige und hintergründige Themen – Vielfalt bearbeiten

Gewünscht wurden im Format ‚Inhouse‘ Themen wie Teamentwicklung, Zusammenarbeit mit Eltern, Konzeptarbeit oder Raumgestaltung. Hier war es die Aufgabe der Prozessbegleiter*innen, sichtbar zu machen, welche Themen aus dem Kontext Vielfalt dabei wirksam waren. Es ging darum, zugleich an den Bedarfen anzusetzen und das Thema Vielfalt nicht zu vernachlässigen:

„Viele haben Ideen und Wünsche: Ich möchte zum Thema Konzeption, zum Thema Elternarbeit oder zum Thema Teamentwicklung arbeiten. Und dann überlege ich, wie kriege ich das Thema Vielfalt trotzdem noch mit rein. Das ist mir auch wichtig, dass die Leitungskräfte das in dem Erstgespräch auch verstehen.“ (Inhouse I, 4-4)

Die genannten Themen wurden eher als Vehikel genutzt, an denen Vielfaltsthemen expliziert werden konnten. Als Beispiel soll hier die Auseinandersetzung mit der Raumgestaltung in einer Maßnahme dienen. Dabei wurden die Mitarbeiter*innen aufgefordert, sich einmal als „Raumdetektive“ (Inhouse II, 25-25) durch ihre Einrichtungen zu bewegen. Dabei bekamen sie Reflexionsfragen zur **Sensibilisierung für verschiedene Heterogenitätsdimensionen** an die Hand: Welche Familienkulturen spiegeln sich in unseren Spielmaterialien? Wie wirkt der Eingangsbereich der KiTa? Gibt es Bilder von Erzieher*innen, Kindern und Familien – was genau ist darauf zu sehen? usw. Die *Inhouse-Maßnahmen* wurden auch als Gelegenheit genutzt, an dem Einrichtungskonzept zu arbeiten. Deutlich wurde, dass es dabei nicht lediglich um das Erfüllen der Pflicht geht, ein Einrichtungskonzept zu haben, sondern dass sich daran grundsätzliche pädagogische Fragen vertiefend betrachten lassen, die außerordentliche Relevanz für verschiedenste Vielfaltsaspekte besitzen. Das Thema Haltung nahm eine ebenso zentrale Position in den Beschreibungen der Prozessbegleiter*innen ein wie das der Selbstreflexion:

„Wenn man Konzeptarbeit macht, dann arbeitet man ja nur an der Haltung erstmal, ohne jetzt ein konkretes Thema, weil das soll jetzt irgendwie mal festgehalten werden, da wollen sie sich einigen oder wollen sich auseinandersetzen. Aber wenn ich dann natürlich das ins Konkrete bringe, dann haben wir immer gleich, was bedeutet das denn [...] wir müssen irgendwie doch mal gucken [...] was für pädagogische Grundsätze wollen wir hier alle zusammen vertreten?“ [Sprecherinnenwechsel] [...] „Und ich kann noch einen draufsetzen, es gehört ja auch genau dazu, klar zu haben, dass wenn ich über das Konzept rede, dass ich dann auch über meine Haltung rede. Also ich muss mir dessen ja auch erst einmal bewusst sein. Genauso, wenn ich über

Partizipation rede, ich auch über meine Haltung rede. [...] dass es ja darum geht, diese Sensibilität zu schaffen.“ (NOII, 120-128)

Als Zugang zur Haltung und Selbstreflexion im Kontext Vielfalt beschrieben die Prozessbegleiter*innen die Auseinandersetzung mit dem Eigenen und dem Fremden. So führte auch im Themenfeld ‚Eltern‘ der Weg über die eigene Betroffenheit und das eigene Erleben, um **Selbstreflexionsprozesse** anzustoßen:

„[...] warum haben wir sie [Vorurteile]? Also nicht, ich darf keine Vorurteile haben, sondern wirklich nochmal Position zu beziehen: Warum habe ich das? Warum kann ich mit bestimmten Eltern? Warum kann ich mit bestimmten Eltern nicht? Wie gehe ich denn damit um? Was bedeutet das? Und darüber dann natürlich immer, das ist das, was du auch sagtest, immer wieder diesen Teamfokus natürlich im Auge zu behalten. Immer wieder. Das läuft parallel. Ich merke aber, dass ich gucken muss, wo ist das Team gerade, ich kann viele Sachen machen, die halt auf einem Projekt sich hin orientieren und hab gleichzeitig einen Teamentwicklungsprozess da.“ (Inhouse II, 20-20)

Dabei ging es auch darum, den Blick für die im Team vorhandene Vielfalt zu öffnen. Die Auseinandersetzung mit dem Team eröffnet erst den Zugang zum Thema Vielfalt bezogen auf die Auseinandersetzung mit Eltern oder die konkrete Arbeit am Kind – so die Prozessbegleiter*innen. Dabei wurden auch die Ressourcen im Team sichtbar gemacht.

Die Analysen deuten darauf hin, dass ‚Teamentwicklung‘ im ersten Umsetzungsjahr zentral im Format ‚Inhouse‘ war. Die Vielfalt in den KiTa-Teams in Niedersachsen zeigte sich beispielsweise darin, dass dort Menschen zusammenkommen, die unterschiedliche Ausbildungen absolviert haben. Dabei gibt es nicht nur multiprofessionelle Teams, sondern auch solche, in denen die Erzieher*innen ganz unterschiedlich ausgebildet wurden. Hinzu kommen jeweils die eigenen biographischen und auch berufsbiographischen Unterschiede.

„Ja, die jungen Frauen, die die ja wirklich unsicher sind, ja die aus der Ausbildung kommen und in der Praxis ja eigentlich erst einmal lernen mit Älteren umzugehen. Also das merke ich auch ganz stark. [Sprecherwechsel – mit sich überlappenden Redebeiträgen] der Geist des Teams sozusagen, der muss sich irgendwie entwickeln.“ (SO II, 70-70)

Darüber hinaus zeigte sich in der Analyse, dass es ein wichtiges Ziel im Feld Teamentwicklung ist, das Standing der Teams zu stärken. Dieses ergibt sich aus einer **Diskrepanz zwischen Professionsrealität und Professionsbewusstsein**¹³:

„Also ganz viele arbeiten gut, finde ich, und professionell, aber die erleben sich selber nicht so oder die bezeichnen sich nicht so.“ (SO II, 227-227)

Bearbeitet werden kann dieser Aspekt u.a. über das Themenfeld **Offenheit und Grenzen ziehen**. Vielerorts haben die Prozessbegleiter*innen mit den Teams zu deren Überzeugungen und Werten gearbeitet. Dazu gehörte auch, die Grenzen zu identifizieren. Um Professionalität beispielsweise gegenüber Eltern zu signalisieren, ist es auch notwendig, den Eltern Grenzen aufzuzeigen – als ein Teil von Transparenz und Organisationskultur. Es wurde beispielsweise von Eltern berichtet, die sich nicht an die Öffnungszeiten der Kitas halten und diese regelmäßig überschreiten. Hier wurden in der Maßnahme alltagstaugliche Strategien entwickelt und erprobt, wie es den Erzieher*innen und der KiTa-Leitung gelingen kann, die vorhandenen Regeln durchzusetzen (SO II, 70-72). Eine andere Art der Auseinandersetzung mit dem Komplex Zusammenarbeit mit Eltern hatte eine deutlich engere Verbindung zum Thema Vielfalt. Dabei wurde die Beziehungsebene Fachkraft – Eltern reflektiert: Welche Verhaltensweisen von Eltern fordern mich heraus und warum ist das so? Im zweiten Schritt wurde dann ein professioneller Umgang damit entwickelt:

„Genau, das ist das, was ich vorhin gesagt habe. Immer mal wieder diesen Schlenker zu kriegen [...] dieses Team ist vielfältig, die Kinder, das wisst ihr, haben eine große Vielfalt und die Eltern natürlich auch. Und es

¹³ Dieser Aspekt kann sekundäranalytisch weiter vertieft werden.

gibt eine Mutter, die macht das genauso, wie ihr euch das wünscht und dann gibt es die andere Mutter auf der anderen Seite, die ist völlig anders gepolt. Ja, das ist euer Job, und das ist es, darum geht es, eine professionelle Haltung zu erarbeiten zu diesem Thema: Wir müssen uns und wir wollen uns mit der Vielfalt auseinandersetzen, die uns begegnet.“ (Inhouse I, 33-33)

3.3.3 Maßnahmen zum Abschluss bringen und Nachhaltigkeit

Die Prozessbegleiter*innen nehmen mit der Gestaltung der Maßnahmen eine starke und wichtige Rolle für die KiTas ein. Sie können vor Ort **Qualitätsentwicklungsprozesse anstoßen und/oder begleiten**. Sensibilisierung für verschiedene Dimensionen im Kontext Vielfalt war dabei oftmals der erste Schritt. Hier waren zum Teil umfangreiche Selbstreflexionsprozesse notwendig. Diese brauchen **Zeit und Raum**. Das konnte den pädagogischen Fachkräften in den Einrichtungen über die *Inhouse-Maßnahmen* zur Verfügung gestellt werden. Wurden die Prozessbegleiter*innen danach gefragt, wie sie die Maßnahmen zum Abschluss gebracht haben und wie sie deren Nachhaltigkeit einschätzen, waren zwei Arten von Antworten zu hören. Zum einen wurde beschrieben, dass über die intensive Auseinandersetzung mit den Einzelnen und dem nächsten Schritt der Auseinandersetzung mit dem Team notwendige Grundlagen gelegt wurden, um sich der Arbeit am Kind oder der Beziehung zu den Eltern zuwenden zu können. Die Zeit in den Maßnahmen reichte jedoch nicht aus, die nächsten Schritte zu gehen. ‚Jetzt sind wir so weit, jetzt könnten wir loslegen‘ – war dann der Tenor. Das ist auch der Grund, warum sich deutlich für die Möglichkeit von Vertiefungsmaßnahmen ausgesprochen wurde.

Andererseits wurde jedoch auch betont, dass Prozesse immer unabgeschlossen bleiben würden, damit habe man sich als Prozessbegleiter*in abzufinden. Um die Arbeit in den Maßnahmen jedoch ‚rund zu machen‘, sei es notwendig, die Teams arbeitsfähig zu entlassen und für die bearbeiteten Themen **Brücken in den Alltag** zu bauen. Dabei sei wiederum Klarheit und Verbindlichkeit notwendig: Was sind die nächsten Schritte? Wann werden die gegangen? Wer ist für was zuständig? Zugleich galt es, die Maßnahmen mit einer intensiven Reflexionsphase zu beenden: Was hatten wir uns vorgenommen? Was konnte bearbeitet werden? Und auch, was ist vielleicht noch offen geblieben?

Abschließend lassen sich die *Inhouse-Maßnahmen* wie folgt beschreiben:

„Und das Schöne ist auch eben ergebnisoffen, ich glaube, das hattest du gesagt, dass nicht unbedingt immer Ziele, Qualitätsstandards, da erreicht werden müssen, die messbar sind und was weiß ich nicht alles, Wertebildung und Haltung ist nicht messbar, das ist spürbar, und das ist das, was mich sehr zufrieden macht, in diese Richtung arbeiten zu können.“ (Mitte II, 94-94)

3.4 Die Sicht der Prozessbegleiter*innen auf die Qualifizierungsinitiative – Blick in das Format Leitungs-Coaching

3.4.1 Rückmeldungen zum Format

Mit dem *Leitungs-Coaching* hält nifbe ein neues Maßnahmen-Format vor. Unüblich für Coachings sind die Vorgaben zum Setting: trägerübergreifende Teilnehmer*innenstruktur sowie eine inhaltliche Anbindung an das Thema der Qualifizierungsinitiative. Damit hat nifbe einen Schritt in unbekanntes Terrain gewagt. Dementsprechend wurde dieses Format in den Gruppendiskussionen kontrovers betrachtet. Es wurde kritisch diskutiert, ob nifbe *Leitungs-Coachings* anbieten sollte, da dieses ein Aufgabenbereich der Träger sei.

Voraussetzung, dieses Format als Prozessbegleiter*in anbieten zu dürfen, ist eine Ausbildung als Coach oder Supervisor*in. Das damit verbundene professionelle Selbstverständnis deckt sich nicht unbedingt

damit, zu einem vorgegebenen Themenkomplex zu arbeiten. Die Prozessbegleiter*innen müssen sich somit (neu) verorten.

Im Feld herrscht ein großer Coaching-Bedarf. So wird das Format *Leitungs-Coaching* insgesamt als wichtig und richtig betrachtet:

„Coaching – das ist so wirklich auf den Punkt eine gute Maßnahme. Ich hab erst gedacht, die kommen ja von unterschiedlichen Trägern und ob es da nicht irgendwie vielleicht Reibereien gibt oder Konkurrenzen, aber die sind so ausgehungert danach, auf dieser Ebene sich miteinander auszutauschen, weil die alle doch relativ so Einzelkämpferinnen sind.“ (SO II, 21-21)

Dass die Teilnahme an den nifbe-*Leitungs-Coachings* trägerübergreifend organisiert ist, erwies sich vielerorts als Vorteil. So konnten die Prozessbegleiter*innen direkt mit den Teilnehmer*innen „an Themen arbeiten und nicht an trägerinternen Themen“ (Coaching I, 82-82). Zudem konnte dadurch eine Offenheit in den Maßnahmen erreicht werden, die möglicherweise bei Supervisionen im eigenen Kreis nicht erreicht werden kann. Die Scheu, sich mit Problemen zu zeigen, schien dabei geringer zu sein. Zudem wurden die Verhaltensmuster, die die Teilnehmer*innen sich in gewohnten Zusammenhängen angeeignet haben, aufgebrochen:

„Also ich finde es absolut perfekt [trägerübergreifend zu arbeiten], das wurde auch jetzt von allen Gruppen gemeldet. Die haben ja auch ihre Settings, Dienstbesprechung und so weiter. Und dann wissen sie schon, Kollegin A fängt an. Oder sagt nichts und zuckt mit dem Auge. Also da sagen die einfach: Wir haben eine Strategie, was wir sagen, was wir nicht sagen. So also diese Offenheit, auch an eigenen Themen zu arbeiten ist da viel, sehr viel größer. [...] und dass da Hilfe ganz anders angenommen werden kann, also das ist einfach großartig. Und das ist auch gelungen jetzt in allen Prozessen, die ich so begleite.“ (Coaching I, 80-81)

Es zeigte sich, dass die Teilnehmer*innenzahl von 12 Personen eine Gruppengröße darstellt, bei der nicht alle Bedürfnisse der Teilnehmer*innen gesehen und berücksichtigt werden können. Die Prozessbegleiter*innen sprachen sich für die Möglichkeit der Vertiefung aus, da bereits das Kennenlernen und das Schaffen einer Vertrauensbasis viel der veranschlagten Zeit beanspruchte. Für die Durchführung der *Leitungs-Coachings* in dem ersten Bewilligungsjahr ergaben sich daraus Konsequenzen:

„Und das bedeutet in diesem nifbe-*Leitungs-Coaching*, dass wir uns eben hüten davor so exotische Themen aufzugreifen, die sozusagen keine allgemeine Relevanz haben. Es ist wirklich wichtig an dem einen oder anderen Beispiel etwas grundsätzlich Wichtiges zu bearbeiten. Damit alle anderen – wir haben ja acht bis zu zwölf Leuten da – etwas für sich mitnehmen können. Und dann machen wir sozusagen nochmal so einen Transfer: Und was machst du jetzt damit in deinem Team, in deinem Haus, in deinem Job, mit deinem Träger... Dann macht es Sinn.“ (Coaching II, 115-115)

Zusätzlich zu der großen Teilnehmer*innenzahl blickten die Prozessbegleiter*innen kritisch auf das veranschlagte Zeitkontingent:

„[...] die Zeit ist viel zu kurz [...] die gehen alle in eine ganz andere Tiefe [...] ja sehr individuell auf der Persönlichkeitsentwicklung auch arbeiten und da schaffen wir irgendwie gar nichts. Also ich würd mir sehr, sehr wünschen, dass dieser Zeitrahmen deutlich erweitert wird.“ (Coaching I, 80-82)

Der Wunsch von KiTa-Leitungen, mehrfach an den *Leitungs-Coachings* teilzunehmen, also Vertiefungen zuzulassen, wurde von den Prozessbegleiter*innen entlang zweier verschiedener Argumentationsstränge diskutiert. Einmal ging es um die inhaltliche Ebene: Wenn jemand sich ein zweites Mal anmeldet, dann ist für die Person das Format passend und erfolversprechend, der Bedarf jedoch noch nicht gedeckt. Die zweite Argumentationslinie war eher strategischer Natur: Werden neuerliche Anmeldungen nicht zugelassen, wird mit dem Angebot eine deutlich größere Streuung erreicht.

„Aber das macht eigentlich fast jede Gruppe am Ende, dass sie sagt, so ich möchte weitermachen. [...] ich habe gerade so für mich überlegt, wenn jemand sich nochmal anmeldet, hat er ja einen ganz besonderen Bedarf und hat gemerkt, da funktioniert was und das tut mir gut, und ich kann das irgendwo hintragen und meine Kompetenz erweitert sich und ich entwickle mich. [...] insofern finde ich, ist es auch schwierig

jemandem diese Chance nicht zu geben, manche machen es vielleicht nur einmal, und das ist auch völlig in Ordnung für die [...] und manche sorgen für sich selbst, manche bringen es zu ihrem Träger. Ich glaube, manche kleinen Träger haben einfach nicht die Chance, sowas öfter mal zu nutzen, weil das echt eine Kostenfrage ist [...] wenn die nochmal eine Chance hätten teilzunehmen und nochmal willig sind oder die stellvertretende Leitung nochmal will, würde ich denen das, glaube ich, gar nicht verwehren wollen.“ (Coaching I, 122-124)

„Ich verstehe den Wunsch nach Vertiefung und Fortsetzung, und den halte ich für legitim. Aber gerade mit Blick auf die begrenzten Ressourcen wäre auch zu überlegen, ob es nicht sinnvoll ist, tatsächlich im zweiten Durchlauf andere Gruppen mit neuen Teilnehmern zusammenzusetzen, um das Prinzip Unterstützung durch Coaching, Supervision oder wie immer man das nennen will, mehr in die Breite zu tragen. Um damit auch über die Leitungen die Träger auch ein bisschen anzustoßen.“ (Coaching I, 130-133)

3.4.2 KiTa-Leitung entlasten und stärken

In den *Coaching-Maßnahmen* zeigten sich **vielschichtige Belastungsmomente** von KiTa-Leitungen. Das unterstreicht beispielsweise die Selbsterkenntnis einer Teilnehmerin: „ich glaube, ich muss mir eingestehen, dass ich nah am Burnout bin“ (Coaching II, 102-102). So wurde intensiv daran gearbeitet, die eigenen Grenzen zu erkennen und diese auch klar zu kommunizieren sowie für Entlastung zu sorgen:

„Die Themen sind so: Grenzen setzen, führen – klar führen ist ein Thema, aber auch so ein Thema wie Belastung. Wie stark bin ich belastet, wie stark ist mein Team belastet?“ (Coaching I, 14-14)

„Und ich sehe das Thema zunächst einmal unter dem Aspekt der Resilienz, aber auch unter dem Aspekt der resilienten Führung.“ (Coaching I, 13-13)

Mit Methoden zur Selbstreflexion wurden sowohl Belastungsmomente und Stressoren identifiziert als auch auf die Vielfalt der Teams oder auf die eigene kulturelle Brille geschaut. Ähnlich wie in den *Inhouse-Maßnahmen* dienten auch in diesem Format die eigene Person und ihre Biographie als Ausgangspunkt:

„[...] von dieser eigenen Betroffenheit ausgehen, das ist, glaube ich, ein Schlüsselmoment. Weil da die emotionale Beteiligung immer am höchsten ist.“ (Coaching II, 164-164)

Eine spezifische Herausforderung für Prozessbegleiter*innen im Format *Leitungs-Coaching* war beispielsweise **Coaching-Themen mit Vielfalts-Themen überein zu bringen**. Zentraler Gegenstand in den Coachings waren Leitungsthemen, die auch unabhängig vom Themenkomplex Vielfalt Bedeutsamkeit besitzen¹⁴. Den Kern bildeten die Definition und die **Stärkung der Leitungsrolle**. Gearbeitet wurde daran beispielsweise anhand von Fragen des Umgangs mit Konflikten im Team oder des Sichtbar-machens des roten Fadens in der Arbeit (Konzeptarbeit). Als Stellschraube wurde ‚Kommunikation‘ benannt. Sprache war dabei weit über das Führen von Mitarbeiter*innengesprächen hinaus bedeutsames Thema. Deutlich wurde mit dem untenstehenden Zitat, dass die Prozessbegleiter*innen es als ihre Aufgabe ansehen, diese – zunächst einmal von Vielfalt unabhängigen – Leitungsthemen darauf zu beziehen:

„Und was wir so rausgearbeitet haben oder was bei vielen ein Thema war: Klarheit der Sprache, sich positionieren. Und das, finde ich, hat auch wieder ganz viel mit Vielfalt zu tun, denn ich muss ja auch erst einmal eine klare Position haben und die auch formulieren können. Und das fing eigentlich mit einem Leitungsthema an. Dann wurde aber hinterher nochmal in einer Transferleistung geguckt, was hat denn das mit Vielfalt zu tun und das war nochmal ein ganz spannender Schritt.“ (Coaching I, 14-14)

¹⁴ Insbesondere zu diesem Themenkomplex ließen sich sekundäranalytisch aus dem Datenmaterial vielfältige Erkenntnisse generieren.

3.5 Eine Zusammenfassung: Vielfalt – Handlungsfelder und Zugänge

Im Umsetzungskonzept zur Qualifizierungsinitiative (Hartwig, Korte & Schmidt-Hood, 2017) sind die Handlungsfelder Team, Eltern, Kinder und Sozialraum benannt worden. Bei der online-Anmeldung für die *In-house-Maßnahmen* sowie bei den Interessensbekundungen für die *Sozialraum-Maßnahmen* mussten eine oder mehrere Heterogenitätsdimensionen als gewünschtes Thema für die Maßnahmen angegeben werden. Fasst man die Beschreibungen der Prozessbegleiter*innen zur Durchführung der Maßnahmen (abstrakt und verkürzt) zusammen, ergibt sich folgendes Bild. Selten wurde isoliert an einer Heterogenitätsdimension gearbeitet. Vielmehr dienen die Handlungsfelder¹⁵ Teamentwicklung, Zusammenarbeit mit Eltern, Konzeptarbeit oder die Betrachtung von Einrichtungsstrukturen und Organisationsabläufen als ‚Vehikel‘, um an den dahinterliegenden Themen wie Haltung und Selbstreflexion arbeiten zu können. Diese bilden den Kern für die Auseinandersetzung mit vielfaltspädagogischen Fragestellungen – letztlich der Orientierungsqualität.

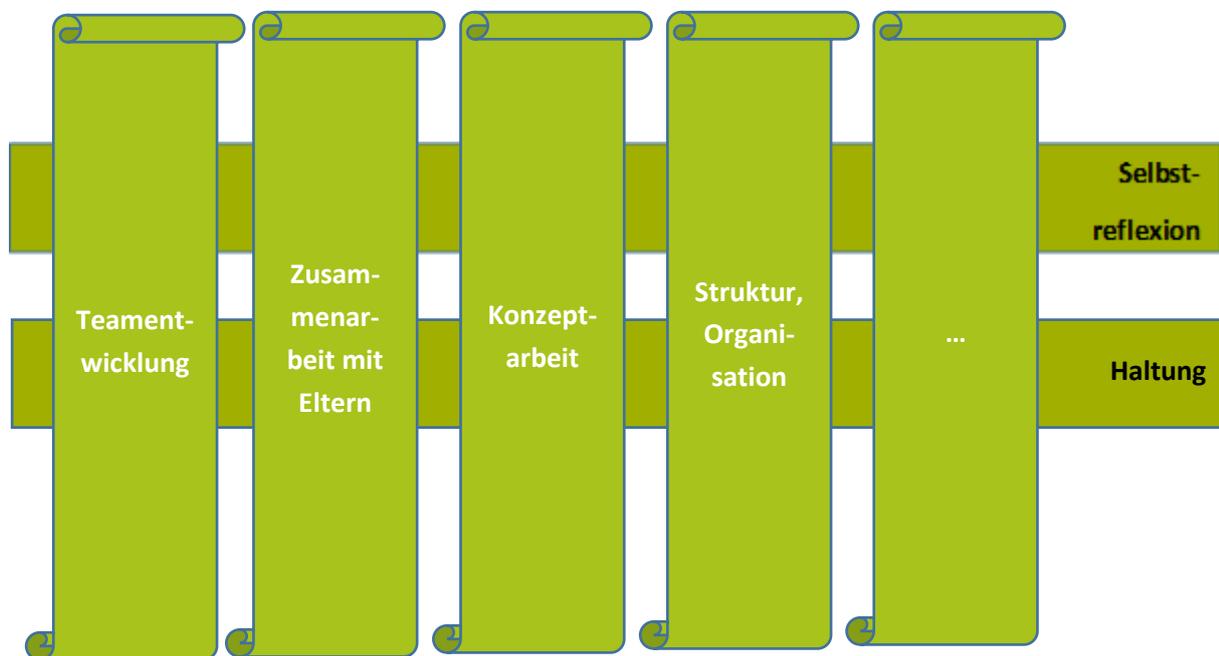


Abbildung 1: Bearbeitung vielfaltspädagogischer Aspekte in den Qualifizierungsmaßnahmen

Das Modell (Abbildung 1) zeigt eher das ‚Was‘ als das ‚Wie‘. Die Bedarfe der Teilnehmer*innen stellen die Basis für die Arbeit in den Maßnahmen dar. Sind diese nicht direkt Themen aus dem Themenkomplex Heterogenität, ist es die Aufgabe der Prozessbegleitung sichtbar zu machen, welche vielfaltspädagogischen Aspekte dort relevant sind. Um nachhaltige Prozesse anzustoßen, werden von den Prozessbegleiter*innen erfahrungsbasierte Zugänge favorisiert. Eine Vielzahl unterschiedlicher Methoden sowie ihre Einsatzweisen und Ziele wurden in den Gruppendiskussionen anschaulich geschildert. Selbstverständlichkeiten wurden in Frage gestellt, Ressourcen und Stressoren identifiziert und danach befragt, was sie mit der eigenen Kultur – in einem weiten Verständnis – zu tun haben. Dabei ist es weniger die Aufgabe der Prozessbegleiter*innen zu leiten als die Teilnehmer*innen zu begleiten, eher Prozesse anzustoßen als

¹⁵ Vergleichsweise selten wurde berichtet, dass in den Maßnahmen auf die ‚Arbeit direkt am Kind‘ fokussiert wurde. Das Handlungsfeld ‚Sozialraum‘ ist gestalterisches Element in dem entsprechenden Maßnahmen-Format.

Lösungen anzubieten usw. „Dialogisch“, „interaktiv“, „partizipativ Selbstwirksamkeit ermöglichen“ und „Handlungsfähigkeit“ sind die Stichworte, die Prozessbegleiter*innen (NW II¹⁶) als bedeutsam für ihre Rolle in der Gestaltung der Maßnahmen in der Qualifizierungsinitiative „Vielfalt leben und erleben! Chancen und Herausforderungen der Heterogenität“ zusammenfassend verwenden.

¹⁶ In der Regionalen Transferstelle NordWest fand die letzte Methodenwerkstatt zum BSP 2018 statt (NW II). Hier erhielten die dort angesiedelten Prozessbegleiter*innen Einblick in den derzeitigen Stand der Analyse und äußerten sich entsprechend.

4 Evaluative Auswertung der Sozialraum-Maßnahmen

Im Kern handelt es sich bei den von 2018 bis 2020 durchgeführten *Sozialraum-Maßnahmen* (SRM) des nifbe um soziale Netzwerkarbeit, die im Sinne einer 'bottom-up' Herangehensweise prozessorientiert an den Bedarfen der Akteur*innen im Sozialraum ansetzt. Die *Sozialraum-Maßnahmen* sind 2018 als neues Format im nifbe entwickelt worden und befinden sich in der Erprobungsphase, was gewisse Herausforderungen sowohl für die Transfermanager*innen und Prozessbegleiter*innen mit sich brachte, aber auch für die Planung und Durchführung der Evaluation nicht unproblematisch war. Bei der Entwicklung des Evaluationsdesigns für die *Sozialraum-Maßnahmen* wurde deutlich, dass der Netzwerkbegriff zwar in den letzten 20 Jahren an Bedeutung gewonnen hat, aber es sich immer noch um ein „doch recht unscharfes Konstrukt“ (Weber, Schröder, Truschkat, Peters & Herz, 2019, S. 1) auf theoretischer und methodischer Ebene handelt. Die größte methodologische Herausforderung liegt darin, dynamische Prozesse und zeitliche Veränderungen von Netzwerken kausal zu erfassen (vgl. Jansen, 1999). Vor diesem Hintergrund orientiert sich das Evaluationsdesign der *Sozialraum-Maßnahmen* an einer qualitativen Forschungsausrichtung, da sich qualitative Zugänge besonders eignen, um randständige oder unerschlossene Phänomene zu beleuchten. Insbesondere die Nähe zu den Akteur*innen, deren Wahrnehmungen und Relevanzsetzungen in den Blick zu nehmen (vgl. Hollstein, 2006), wurden als ausschlaggebende Auswahlkriterien gesehen.

Das Ziel der Evaluation der *Sozialraum-Maßnahmen* ist es, die erfolgten Vernetzungsprozesse im Sozialraum systematisch darstellen und miteinander vergleichen zu können. Des Weiteren können durch die vergleichenden Darstellungen exemplarisch Kategorien zu Kooperationsstrukturen entwickelt werden, die aufzeigen, auf welchen Ebenen durch die *Sozialraum-Maßnahmen* Veränderungsprozesse angestoßen werden und Effekte im Sinne von Netzwerkbildung sichtbar werden.

Innerhalb der drei Jahre wurden insgesamt 34 Maßnahmen beantragt, vier abgebrochen und 30 Maßnahmen abgeschlossen (vgl. Tabelle 17). Der Beginn der Coronapandemie im März 2020 fiel direkt in die Abschlussphase der Maßnahmen von 2019. Dies führte zu Verzögerungen der Abschlüsse und hatte Auswirkungen auf die Datenerhebungen.

Tabelle 17: Überblick Anzahl der *Sozialraum-Maßnahmen*

	2018	2019	2020
Maßnahmen beantragt	16	9	9
abgebrochen	1	2	1
Verlaufsdokumentation	9	4	1

Die Datengrundlage, auf die sich die folgende Evaluation der *Sozialraum-Maßnahmen* bezieht, setzt sich aus mehreren Datentypen zusammen:

- a) Verlaufsdokumentationen, die zeitlich begleitend zu den Maßnahmen 2018 – 2020 von den Leitungen der durchführenden KiTas und teilweise von den Prozessbegleiter*innen erstellt wurden. Obwohl die Verlaufsdokumentationen verpflichtender Bestandteil der Maßnahme waren, lagen beim Abschluss der Berichtserstellung insgesamt 14 von 30

Verlaufsdokumentationen vor. In den vorliegenden Verlaufsdokumentationen wurden nicht immer alle Felder ausgefüllt, wodurch auch die offenen Felder in der folgenden Tabelle zu erklären sind.

- b) Kurzdarstellungen, welche Angaben zu zentralen Zielen und Ergebnissen der Maßnahmen enthalten. Die KiTas wurden im Vorlauf zu dem geplanten „Austauschtreffen“ der Maßnahmen gebeten, diese zu erstellen. Die Kurzdarstellungen waren kein verpflichtender Bestandteil der Durchführung der Maßnahme. Insgesamt liegen 7 Kurzdarstellungen der Sozialraummaßnahmen von 2018 vor.
- c) Formatspezifische Gruppendiskussion, die im Rahmen der landesweiten Methodenwerkstatt im August 2018 mit 5 Prozessbegleiter*innen, die insgesamt 7 *Sozialraum-Maßnahmen* begleitet haben, geführt wurde.
- d) Protokolle und Arbeitsgruppenergebnisse der drei landesweiten Sozialraumtreffen
- e) Nachhaltigkeitsbefragung (Interview zu *Sozialraum-Maßnahmen* 2018 halbes Jahr nach Beendigung der Maßnahme)

Bedingt durch den Ausbruch der Coronapandemie im März 2020 und die einhergehenden Herausforderungen, mit denen die KiTas konfrontiert waren, wurden erfreulicher Weise zwar fast alle Maßnahmen durchgeführt, aber das Ausfüllen der Verlaufsdokumentationen konnte nicht mehr geleistet werden, was zu einer sehr dünnen Datenlage führte.

Das Kapitel 4.1 bietet zunächst einen tabellarischen Überblick, in welchem die Sicht der teilnehmenden KiTas in zentralen Kategorien (Ziele, Ergebnisse, Schlüsselmomente u.ä.) der *Sozialraum-Maßnahmen* dargestellt wird. Zurückgegriffen wird hierbei auf die Datentypen a) und b). Das Kapitel 4.2 fasst die Sicht der Prozessbegleiter*innen aus 2018 zusammen. Grundlage hierfür bilden die Datentypen c) und d). Das Kapitel 4.3 beinhaltet die Ergebnisse der Nachhaltigkeitsbefragung (Datentyp e), die ein halbes Jahr nach Abschluss der Maßnahmen exemplarisch anhand eines leitfadengestützten Interviews für eine *Sozialraum-Maßnahme* 2018 durchgeführt wurde. Im Kapitel 4.4 werden die Ergebnisse der landesweiten Sozialraumtreffen von 2019 und 2020 vorgestellt, die sich auf den Datentyp d) beziehen. Die abschließende Zusammenführung und ein resümierender Blick auf die drei Jahre Sozialraumarbeit, begleitet durch das nifbe, erfolgt in Kapitel 6.

4.1 Zur Sicht der teilnehmenden KiTas – Überblick und erste Auswertungen der Verlaufsdocumentationen und Kurzdarstellungen

Zu Beginn der Maßnahmen wurde den teilnehmenden KiTas eine Dokumentationsvorlage zur Verfügung gestellt, welche nach den Erfahrungswerten aus dem ersten Projektjahr 2018 überarbeitet und den Bedarfen angepasst wurde. Ziel der Dokumentation war es, Informationen zu Gelingensbedingungen von Vernetzungsprozessen, Schlüsselmomenten sowie Schwierigkeiten und Lösungen, die zum Erfolg der Maßnahme führen, zu identifizieren. Die Dokumentationsvorlage bestand aus Anfangs- und Endprotokollen und Verlaufsprotokollen, die zeitlich gleichmäßig über den Zeitraum der Durchführung der Maßnahme verteilt oder nach wichtigen 'Meilensteinen' verfasst werden sollten.

Die folgenden tabellarischen Übersichten wurden aus den vorliegenden Verlaufsdocumentationen und Kurzdarstellungen erstellt und können horizontal oder vertikal gelesen werden. Bei der Erstellung der Tabellen wurden die Zuordnungen zu den Kategorien, die die KiTas vorgenommen haben, beibehalten. Bei der Darstellung der Ergebnisse wurde auch auf Informationen aus Verlaufsprotokollen zurückgegriffen, da in den Endprotokollen, die Ergebnisse nicht detailliert beschrieben wurden, sondern häufig nur dokumentiert wurde, dass alle oder viele der gesetzten Ziele erreicht worden sind.

Die horizontale Lesart der jeweiligen Tabelle bietet einen kompakten Einblick in die einzelnen Maßnahmen. Die vertikale Lesart der Tabellen, die in den Kapiteln 4.1.1 bis 4.1.3 dargestellt wird, ermöglicht einen Überblick über die Gemeinsamkeiten oder die Vielfalt von Zielen, Schlüsselmomenten, Hindernissen und Ergebnissen der Maßnahmen im Sozialraum.

Tabelle 18: Sozialraum-Maßnahmen des nifbe im Projektjahr 2018

Code	Ziele	Ergebnisse	Schlüsselmomente	Hindernisse	Kooperationspartner*innen der KiTa
A	Elternarbeit reflektieren; Rollenmuster reflektieren; interkulturelle Kompetenz erwerben; eigene Grenzen erkennen; Fachleute für Zusammenarbeit finden.	Dozentenpool geschaffen. Bei Grenzen im Perspektivwechsel fachspezifische Hilfe aus dem Dozentenpool. Alle Einrichtungen des Landkreises können den Pool kostenlos nutzen. Landkreis finanziert weitere Nutzung im nächsten Jahr.			Kulturdolmetscher (Caritas)/; Fachberatungen Landkreis/ Kath. Volkshochschule.
B	Persönliche Kontakte der Akteur*innen im Sozialraum schaffen. Vorstellung der Angebote im Sozialraum. Entwicklung neuer/fehlender Angebote. Einbeziehung weiterer Akteur*innen; gemeinsame Übergänge schaffen; Angebote sichtbar machen.	Regelmäßige Treffen; Gewinnen weiterer Kooperationspartner*innen; Hospitation in Einrichtungen; Familienbildungskurse; Entwicklung eines Stadtplans mit sämtlichen Angeboten.			Kirchengemeinde inkl. Familienzentrum; Frühe Hilfen; Nachbarschaftstreffs; Fachberatung.
C	Gesundheitsbewusstsein und -entwicklung – gesunde Ernährung; Körperbewusstsein entwickeln und sprachlich zum Ausdruck bringen; Motivation im Bereich Bewegung wecken; Eltern stärken; Wortschatzerweiterung durch Bilderbuchbetrachtung.	Lese-Opa in der KiTa. In Planung: Sportabzeichen; Sportfest; Elternabend; Entspannungsgruppen.		Zeitfaktor; Unstimmigkeiten bei der Umsetzung der Ziele; geeignete Räume für Angebote; anfangs keine gemeinsamen Treffen.	Physiotherapie und Naturheilpraxis; Landfrauen; Sportverein.
D	Familien mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen und Sprachbarrieren für frühkindliche Bildung gewinnen. Kindern guten Start in das Bildungssystem ermöglichen; Willkommenspaket und Broschüre „Bildungs- und Betreuungsangebote“ in sechs Sprachen.	Erweitertes Netzwerk und stärkere Vernetzung; Sprechstunde der Migrationsbeauftragten in der KiTa; Übersetzung in 6 Sprachen von Broschüre und aller Anmeldeformulare zur Aufnahme in KiTas. Vermittlung von Senioren zur Begleitung von Migranten. Positive Evaluation der Sprechstunde. Eltern nehmen Zusatzangebot gerne an. Angebot wird auf andere KiTas erweitert.	Die Haltung aller mitwirkenden Personen. Gute Arbeitsatmosphäre und erweitertes Verständnis für Netzwerkpartner. Vorstellung des Projektes im Sozialausschuss ermöglicht Unterstützung durch Verwaltung und Politik.	Enger Zeitrahmen bis Ende des Jahres; Fehlende Übersetzer. Urlaub und Schließzeiten; Krankheit; Kosten: Layout, Druck, Dolmetscher.	Familien- und Seniorservicebüro; Jugendmigrationsdienst; alle KiTas der Gemeinde; Familienzentrum.
E	Konzeptentwicklung und Implementierung zur Institutionalisierung von Elternbegleiter*innen im KiTa-Alltag in Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen im Sozialraum; Zusammenarbeit mit Eltern; Vernetzung im Sozialraum; Mögliche Hilfen für Eltern vermitteln; Beratungs- und Unterstützungsangebote in der KiTa einrichten.				Kirchengemeinde; Kirchenkreissozialarbeit; Familienberatung; Familienbildungsstätte; Koordinationsstelle Migration und Integration.
F	Gestaltung von Übergängen bei Kindern, die die KiTa wechseln.	Thema wurde in einer Sitzung bearbeitet. Weitere gemeinsame Themen wurden nicht gefunden und die Maßnahme frühzeitig eingestellt.			div. KiTas und Grundschule im Sozialraum.

Code	Ziele	Ergebnisse	Schlüsselmomente	Hindernisse	Kooperationspartner*innen der KiTa
G	Rollenklärung; Haltungsfragen der Berufsgruppen; Vernetzung auf digitaler Ebene; Professionsübergreifende Arbeit; gem. Gestaltung von Lerninhalten; Vernetzen in Fachabteilungen; Entwicklungsdokumentation implementieren; Kooperation Brückenjahr; Zufriedenheit aller Akteur*innen im Bildungshaus; Kooperation Kinderschutzbund.	Organisation Fachtag; von allen Akteur*innen entwickeltes Leitbild; Entwicklungsdokumentation wird inhaltlich diskutiert – Inhalte nachvollziehen und sie im Sinne einer anschlussfähigen Form der Ermittlung des kindlichen Entwicklungsstandes und einer Bildungsdokumentation sehen. Gemeinsame Entwicklungsdokumentation implementieren; Vernetzung auf digitaler Ebene vollziehen; Ermöglicht digitale Kommunikation im päd. Alltag.	Höheres Selbstverständnis in der Kooperation KiTa und Grundschule; Alltagsbegegnungen und Kooperationen sind gefestigt.	Gesetzliche Fragen, Haltungsfragen der unterschiedlichen Berufsgruppen; Personal und Zeitressourcen; Persönliche Befindlichkeiten; Kommunikation von Terminen; gesetzliche Grundlagen; Begriffsdefinitionen.	DRK-KiTa; KiTa; Ganztags-Grundschule.
H	Gemeinsames Verständnis als Bildungshaus vertiefen; mehr von der jeweiligen Arbeit wissen; Hürden, Hindernisse, organisatorische Themen; Weiterentwicklung von übergreifenden Themen im Alltag.	Gemeinsames Fest; gemeinsame Fortbildung/Fachtag; Hospitation; Morgenrunde, nach Bedarf gemeinsame Dienstbesprechung; mehr Miteinander im Alltag.		Zeitfaktor; interne Strukturen; Personal-mangel; räumliche Trennung.	Grundschule; Tagesbildungsstätte Lebenshilfe; Sprachheil-kindergarten Lebenshilfe.
I	Einrichtung eines Lernwerkstättenraumes; Einsatz von verwendungsoffenen Materialien; Päd. Fachkräfte für den Einsatz von Materialien sensibilisieren; Durch geringe Kosten für alle Familien im Sozialraum zugänglich.	Lernwerkstatt eröffnet; Praktikanten der Hochschule unterstützen die päd. Fachkräfte in der Lernwerkstatt; Eltern über päd. Sinnhaftigkeit des Alltagsmaterials informiert; Eltern beteiligen sich.	Besuch der Remida in Hamburg; Besuch des FrühWerks der Hochschule.	Ressourcen; Zeit; Umbau der Krippe. Lernwerkstatttraum zurzeit nicht nutzbar.	Hochschule.
J	Nachhaltiger Umgang mit der Natur; Soziale Landwirtschaft mit generations- und konfessionsübergreifender Zusammenführung der Menschen; Verbindung im Sozialraum: Wege durch Pflanzen; grünes Klassenzimmer.	Vernetzung der Institutionen; Impulsvortrag; Selbstversorgung gelungen.	Impulsvortrag.	Finanzielle Engpässe; lange Planung; Terminfindung; Finden von Helfern.	Stiftung; Ev. Kirchengemeinde; Familien u. Servicebüro.
K	Kompetenter Umgang mit Vielfalt; Kinder und Fachkräfte sensibilisieren; Lernwerkstatt einrichten; Herausforderung Vielfalt annehmen; Erweiterung der sozialen Netzwerke; Vertiefung der Kontakte zu den Netzwerkpartner*innen.	Aufbau einer Lernwerkstatt; Qualifizierung und Vernetzung durch Teilnahme an: Tag der offenen Tür, Workshops, Seminare, Fortbildung; Regelmäßige Treffen und Austausch auf Leitungsebene; Vertiefte Einblicke in andere Arbeitsfelder.	Vertiefung der Kontakte und gewünschte gemeinsame Weiterentwicklung der bisherigen Kooperationspartner*innen.	Personal- und Zeitmangel; fehlende finanzielle Mittel; Räumlichkeiten für Treffen; Fehlende Rückmeldungen einiger KiTas.	Grundschule; Landkreis; Frühe Hilfen und Sprachförderung.
L	Vernetzung im Sozialraum durch einen von Kindern gedrehten Imagefilm über die Werkstattarbeit; Kindern und Familien die kulturelle und naturwissenschaftliche Vielfalt des Umfeldes sichtbar machen.				Kunstverein e.V.; Blickwechsel e.V.

Code	Ziele	Ergebnisse	Schlüsselmomente	Hindernisse	Kooperationspartner*innen der KiTa
M	Freude an Büchern; Fokus Mehrsprachigkeit; Zusammenarbeit mit weiteren Einrichtungen; Kinder und Eltern mit Migrationshintergrund in die Bücherei einladen; Dialogisches Vorlesen vermitteln; Bücherei als Treffpunkt; Hemmschwellen durch persönliche Kontakte minimieren.	Gewinnbringende Zusammenarbeit mit allen Beteiligten; Bücherei als verlässlicher Kooperationspartnerin; Alltagsintegrierte Sprachförderung als fester Bestandteil im KiTa-Alltag; Neue Rituale: Rudi Rabe; Bücherkiste; Vorlesen; Büchereibesuche; Organisation eines Bücherfestes; Dokumentation (Film, Bilder) des Projektes und Vorstellung auf einem Elternabend.	Zusammenarbeit mit Prozessbegleitung und Büchereileitung; Bedeutung des dialogischen Vorlesens, Wichtigkeit von Büchern im Gruppenalltag und Sprachförderung wurde gefestigt.	Nicht mit allen gewünschten Netzwerkpartner*innen konnten Kooperationen entstehen (Tagesmütter; Verein).	Samtgemeinde; Bücherei.
N	Der öffentlichen Skepsis und Abwertung auf Grund des hohen Anteils von Familien mit Migrationshintergrund entgegenzuwirken; eigene Arbeit reflektieren und strukturelle Gegebenheiten kritisch hinterfragen; Sicht der Eltern beleuchten; die Arbeit im öffentlichen Raum transparent machen; Kontakte zu Vereinen und Kooperationspartner*innen niederschwellig herstellen, intensivieren bzw. verankern; Zugangsmöglichkeiten für öffentliche Angebote für Familien mit Migrationshintergrund unter die Lupe nehmen und ggf. begleitende Maßnahmen initiieren; Chancen von Vielfalt positiv darstellen.	Bis auf die gemeinsame Anmeldesituation sind die gesetzten Ziele erreicht worden; Gemeinsames Anmeldeverfahren soll umgesetzt werden; „Vielfalt leben und erleben“ ist zum Thema der KiTa geworden.	Wichtiger Gelingensfaktor – persönliche Ansprache; Zusage für den Anbau seitens des Trägers; kontinuierliche Prozessbegleitung; Arbeit an den verschiedenen Themen (Heterogenitätsdimensionen; vorurteilsbewusste Haltung, etc.) Handlungsaufträge und inklusive Themen aktualisieren; Brückenfunktion von Mitarbeiter*innen und Kooperationspartner*innen; Beteiligung und Engagements der Mitarbeiter*innen in der KiTa; Familienbeteiligung; Vereine kommen in die KiTa.	Mangelnde Auseinandersetzung mit den örtlichen und einrichtungsspezifischen Strukturen; Räumliche Engpässe für Angebote; Personelle Ressourcen; Anmeldesituationen (Festhalten am Status Quo); Vorurteile/Ängste in der Öffentlichkeit; Randlage der Wohnungen der Familien mit Migrationshintergrund; KiTa ist die einzige Einrichtung ohne Krippenangebot; Mehrfacher Personalwechsel.	Rucksackgruppe; Café International; Flötenorchester.
O	Elternkompetenz stärken; Eltern-Netzwerke unterstützen; Mitarbeiter*innen in KiTa für Erziehungspartnerschaft sensibilisieren; Vernetzung der KiTa im Sozialraum; Image des Jugendamtes verbessern; Projekt mit Modelcharakter entwickeln.	Kennenlernen der Kooperationspartner*innen; Regelmäßige Netzwerktreffen und Verständigung über Ziele; Beginn der Durchführung des Elternworkshops; Workshop für Mitarbeiter*innen zum Thema Erziehungspartnerschaft.	Festlegen des Prozessdesigns; Teamworkshop; Kennenlernabend.	Mangelndes Interesse und Teilnahmebereitschaft der Zielgruppe; Bürokratische Anforderungen; Zeitmangel.	Fachdienst Jugend; KiTas im Sozialraum.

Anmerkungen: Codes = Anonymisierung der antragstellenden KiTa; Schlüsselmomente = Faktoren/Ereignisse, die im Besonderen zur Erreichung der Ziele beigetragen haben;

Remida = Einrichtung, die Reggiopädagogik und Fundraising miteinander verbindet. Bildungseinrichtungen finden hier Materialien für Spiel- und Lernvergnügen im Gemeinwesen.

Tabelle 19: Sozialraum-Maßnahmen des nifbe 2019

Code	Ziele	Ergebnisse	Schlüsselmomente/ Lösungswege bei Hinder- nissen	Hindernisse	Kooperationspart- ner*innen der KiTa
A	Mitarbeiter gewinnen, ausbilden, halten besonders im Hinblick auf Vielfalt; Öffentliche Darstellung, Bekanntmachung von Aktionen und regionale/überregionale Vernetzung; Interne Vernetzung von Mitarbeitenden und Einrichtungen; Weiterentwicklung des Verständnisses „KiTas sind Teil der Pfarrei“ Vernetzung in der Gemeinde und Mitwirkung in Gremien.	Planung und Durchführung eines Studientages; Planung eines Workshops, um Wissen ins ganze Team zu tragen; Entwicklung eines Hospitationsleitfadens; Arbeitskreis auf Kindertagebene; KiTas werden in der Gemeinde und von der Klientel zunehmend als Einheit wahrgenommen.	Offenheit und Tatkraft von Herrn XX, dadurch konnten Projekte ins Leben gerufen werden.	Geringe Zeitressourcen; Personalausfall; Terminfindung.	4 weitere Kindergärten; Familienbildungszentrum; Pfarramt; Musikschule.
B	Neuen Schwung für Vernetzung durch Input zum Mehrwert von Vernetzungsaktivitäten; Austausch über päd. Arbeit in Krippen zu vielen Themen; Einbeziehung neuer Krippen und Träger in das Netzwerk; Einbeziehung neuer Mitarbeiter*innen in die Sozialstruktur der Stadtteile; Weiterentwicklung des Kontaktaufbaus zwischen den Einrichtungen; Erarbeitung einer Arbeitshilfe für die Delegierten der Stadtteiltreffen; Verbesserung der Qualität der Stadtteiltreffen.	Entwicklung eines Handbuchs/Mappe für die Delegierten; Beantragung einer Inhouseschulung im Verbund; Stärkung der Arbeitskreise und Interesse an der Mappe; Große Zufriedenheit; Ak's aktiviert und Qualität erweitert; Fachtag hat Wichtigkeit der Netzwerke verdeutlicht; Wir-Gefühl führt zur engagierten Zusammenarbeit; anvisierte Ziel sind erreicht worden; Es ist eine Praxismappe für die Delegierten aller Arbeitskreise erarbeitet worden. Einzelne Arbeitskreise wurden durch Input und praxisnahe Begleitung gestärkt und haben sich qualitativ weiterentwickelt, so dass alle sechs Arbeitskreise arbeitsfähig sind. Sinn und Nutzen und Ziel von Arbeitskreisen wurden verdeutlicht.	Als deutlich wurde, dass eine Arbeitsgrundlage (Mappe) mit Inhalten entsteht. Die Verständigung auf verbindende Leitgedanken. Das Bewusstsein, dass alle Delegierten verbindende Ziele in den unterschiedlichen Ak's verfolgen. Die wachsende Teilnahme an den eher schlecht besuchten Ak's. Lösung: Leitbild und Kodex unter der Überschrift Leitgedanken zusammengefasst; Ziele in Inhouseschulung bearbeiten; Prozessbegleitung stellt Methoden vor. In den Ak's nochmal besprechen	Zeitlicher Aufwand für Vor- und Nachbereitung der Arbeitstreffen; Umgang mit dem Wort „Leitbild“. Ziele der Vorstellung im Jugendhilfeausschuss ist unklar; Methodensammlung war zeitlich nicht möglich. Klärungsbedarf zur Funktion der Mappe	Kindertagesstätten- und Beratungsverband; Verein für Kinder; Fachstelle Kindergartenarbeit; die Stadt XX Amt für Jugend und Familie; Delegiert der Arbeitskreise.

Code	Ziele	Ergebnisse	Schlüsselmomente/ Lösungswege bei Hinder- nissen	Hindernisse	Kooperationspart- ner *innen der KiTa
C	<p>Kooperation mit Musikschule ausbauen, Zusammenarbeit mit Uni vertiefen, Erfahrungen im Netzwerk bündeln. Ressourcen der Uni im kulturellen Bereich für die Kinder zugänglich machen internationale Begegnung, kulturelle Sensibilisierung; Erhalt von Kulturerbe.</p> <p>Ziele der KiTa:</p> <p>Ideen für die gemeinsame musikalische Arbeit mit den Kindern aus der KiTa Körnerstraße entwickeln;</p> <p>Planung und Umsetzung der gemeinsamen musikalischen Arbeit mit den Kindern;</p> <p>Gestaltung der gemeinsamen (musikalischen) Arbeit mit den Kindern aus der KiTa;</p> <p>Musikschule und Universität erarbeiten ein gemeinsames Konzept für die gemeinsame musikalische Arbeit mit den Kindern;</p> <p>Ziele der Kooperationspartner*innen:</p> <p>Vernetzung zwischen Musikschule, KiTa und Universität ist von allen gewünscht;</p> <p>Nutzen der Ressourcen des jeweils anderen Netzwerkpartners (bspw. verschiedene Instrumente der Universität; Musikschulstunden, die ohnehin stattfinden; verschiedene Kompetenzen der Beteiligten)</p> <p>gemeinsame musikalische Arbeit mit den Kindern.</p>	<p>Start mit Klangforschung im Rahmen der Musikschulstunden;</p> <p>Musiker*innen (aus anderen Kulturkreisen) anfragen;</p> <p>Ausdifferenzierung der Planung bzgl. der musikalischen Arbeit mit den Kindern ist erfolgt;</p> <p>3 Wochen Klangforschung haben gemeinsam mit den Kindern (wie geplant) im Rahmen der Musikschulstunden stattgefunden;</p> <p>Kinder waren der Musikschule und haben verschiedene Instrumente aus Holz und Metall aus unterschiedlichen Kulturkreisen kennengelernt;</p> <p>Ideensammlung, Planung und Umsetzung der gemeinsamen musikalischen Arbeit mit den Kindern hat stattgefunden;</p> <p>Gestaltung der gemeinsamen (musikalischen) Arbeit mit den Kindern aus der KiTa hat stattgefunden bzw. findet statt.</p>	<p><i>Wurden allgemein keine benannt</i></p> <p>Es wurde gemeinsam überlegt, wie nächste gemeinsame Schritte aussehen können/sollen.</p>	<p>begrenzte zeitliche Ressourcen der am Projekt beteiligten Personen; langfristige/nachhaltige Etablierung könnte schwierig werden, da sich die Kindergruppen und deren Interessen verändern Partizipation;</p> <p>bisher war nur die Musikschule aktiv;</p> <p>gemeinsame Arbeit/Zusammenarbeit kann ausgeweitet werden;</p> <p>Verknüpfung (zwischen Kita-Alltag, Musikschule und CWM) fehlt bisher</p> <p>Verstetigung für die Zeit nach dem Projekt ist wünschenswert, aber noch nicht abschließend geklärt;</p> <p>Erarbeitung des Konzeptes ist noch nicht abgeschlossen.</p>	<p>Stiftung Universität und Musikhochschule</p>

Code	Ziele	Ergebnisse	Schlüsselmomente/ Lösungswege bei Hinder- nissen	Hindernisse	Kooperationspart- ner *innen der KiTa
D	<p>Öffnung zum Stadtteil hin (im Stadtteil leben viele Familien mit Migrationshintergrund);</p> <p>Vernetzung mit anderen Institutionen, um Familien den Weg dorthin zu erleichtern;</p> <p>Erweiterung der Kooperation mit der Grundschule – Schwerpunkt Elterninformation (Familien das deutsche Schulsystem verständlich machen und sie begleiten);</p> <p>Stärkung des Teams im Umgang mit Familien mit Migrationshintergrund – Interkulturelle Kompetenzen;</p> <p>Weitere Vernetzung zwischen „Alt + Jung“</p> <p>Ziele der Kooperationspartner*innen: Kooperationen entwickeln/erweitern Bedarfe ermitteln Aufeinander abgestimmtes Arbeiten.</p>	<p>24. Mai gemeinsame Veranstaltung am „Tag der Nachbarn“ mit dem Stadtteiltreff;</p> <p>Das Seniorenpflegeheim wurde dazu eingeladen und ein paar Bewohner*innen haben die KiTa besucht;</p> <p>Die Musikgruppe der KiTa und die Dienstbesprechung finden in den Räumen des Stadtteiltreffs statt</p> <p>15.06. Flohmarkt für Familien gemeinsam mit dem Stadtteiltreff auf dem Außengelände der KiTa/des Stadtteiltreffs;</p> <p>Netzwerkkarte wurde erstellt und schaffte einen guten Überblick über den Ist-Stand und gab Ideen für weitere Kooperationsmöglichkeiten;</p> <p>Stadtteilfest; Treffen mit der Schulleitung;</p> <p>Koordinatorin erstellt eine Info-Mappe für Eltern mit Kontaktdaten und Anmeldeformularen von Einrichtungen und Vereinen aus der Umgebung;</p> <p>Neuer KiTa-Flyer soll erstellt und anschließend in mehreren Sprachen übersetzt werden;</p> <p>Besuch des Elterncafés in der Grundschule;</p> <p>„Vorlese-Tag“ Grundschüler*innen der 4. Klasse kamen in die KiTa, um den Kindern etwas vorzulesen;</p> <p>Treffen mit dem Leiter der Wohnanlage für geflüchtete Familien mit eigener Beratungsstelle und Kinderbetreuung);</p> <p>Austauschtreffen mit der Leitung der KiTa;</p> <p>Die Diakonie hat einen Übersetzerpool, um den geplanten KiTa-Flyer übersetzen zu lassen.</p>	<p><i>Wurden allgemein keine benannt</i></p> <p>Interkulturelle Kompetenzen müssen im Team gestärkt werden à Termin mit der Wohnanlage</p> <p>Bei Bedarf kann KiTa die Schulanmeldung mit den Eltern direkt gemeinsam durchführen;</p> <p>Bei Bedarf kann Koordinatorin die Eltern beim Einkauf von Schulmaterialien unterstützen;</p> <p>Außerdem: Geplanter „Vorlese-Tag“.</p>	<p>Regelmäßige Treffen mit Kooperationspartner*innen aufgrund von Zeitmangel;</p> <p>Das KiTa-Team muss mitgenommen werden à Dienstbesprechung;</p> <p>Info-Mappe und KiTa-Flyer brauchen mehr Zeit als gedacht, werden allerdings fertig gestellt;</p> <p>Schwierigkeiten der Schule mit mehrsprachigen Eltern vor allem bei dem Übergang von KiTa zur Schule;</p> <p>Regelmäßigere Treffen mit der Schulleitung wären wünschenswert, allerdings kam es zu Terminverschiebungen/-absagen, da im „Schulalltag“ oft was dazwischenkam.</p>	<p>Stadtteiltreff; Grundschule.</p>

Tabelle 20: Sozialraum-Maßnahmen des nifbe 2020

Code	Ziele	Ergebnisse	Schlüsselmomente/ Lösungswege bei Hinder- nissen	Hindernisse	Kooperationpart- ner*innen der KiTa
A	<p>Öffnung (im Stadtteil leben viele Familien mit Migrationshintergrund);</p> <p>Vernetzung mit anderen Institutionen;</p> <p>Aufbau des Stadtteilnetzwerkes;</p> <p>Stärkung des Teams im Umgang mit Familien mit Migrationshintergrund und interkulturelle Kompetenzen;</p> <p>Erleichterung beim Ankommen in der Einrichtung für die Sorgeberechtigten mit Migrationshintergrund;</p> <p>Kooperation mit der Grundschule;</p> <p>„Alles“ wieder beleben, sobald Pandemie vorbei ist.</p>	<p>Der Austausch zwischen Stadtteil und Einrichtung wurde erreicht und das Interesse der Eltern geweckt; Sorgeberechtigte unterstützen z.B. Schulbedarf organisieren, Informationen betr. Gesundheitsamt weitergeben, da keine Schuleingangsuntersuchungen stattfinden konnten. Übersetzungshilfe für Sorgeberechtigte, die nicht die deutsche Sprache verstehen;</p> <p>Gründung eines Stadtteilnetzwerkes mit Veranstaltungen;</p> <p>Planung: „Tag der Nachbarschaft“;</p> <p>Entwicklung eines Fragebogens „Interessen der Bürger der Auguststadt“;</p> <p>Entwicklung eines Flyers – die Außendarstellung der Einrichtung;</p> <p>Zusammenstellung der mehrsprachigen Formulare/Unterlagen für die Anmeldung und Eingewöhnung in der Einrichtung;</p> <p>Vernetzung/Kontakte mit anderen Institutionen/Akteur*innen wurde erreicht;</p> <p>Stärkung der interkulturellen Kompetenzen im Team wurde weiterhin erreicht, indem Sorgeberechtigte mit Migrationshintergrund werden anders – offener wahrgenommen.</p>	<p><i>Wurden keine benannt</i></p>	<p>Regelmäßige Treffen mit Kooperationspartner*innen aufgrund von Zeitmangel und Corona und vorgegebene Hygienerichtlinien erschwert;</p> <p>Kontakte waren eingeschränkt und fanden draußen vor der Einrichtung statt;</p> <p>Danach wurde erst mal sämtlicher Kontakt eingestellt;</p> <p>Treffen mit mehreren TN waren nicht mehr möglich, da Veranstaltungen untersagt waren.</p>	<p>Stadtteiltreff; sechs weitere KiTas und die Stadt.</p>

4.1.1 Ziele, Themen und Ergebnisse 2018 – 2020

Bei einer weitergehenden Analyse im Sinne einer vertikalen Lesart der Tabelle lässt sich im Hinblick auf die Ziele und Themen zwischen zentralen, spezifischen Vorhaben der Maßnahmen und Themen unterscheiden, die den Hintergrund bzw. den Ausgangspunkt für die Durchführung der Maßnahme gebildet haben. In Bezug auf die Vorhaben lassen sich im Weiteren drei Gruppen von Maßnahmen identifizieren:

- Maßnahmen, die auf die Erstellung konkreter **Produkte** abgezielt haben (Willkommensbroschüre, Lernwerkstätten-Raum, Film, Elterntraining, Umgestaltung Garten), wobei diese Ziele im Kontext weiterer, umfassenderer Zielsetzungen stehen und formuliert werden
- Maßnahmen mit **Projektcharakter**, die auf die Konkretisierung und Umsetzung von weiterführenden pädagogischen, unterstützenden Angeboten für Eltern und Kinder abzielten (Einrichtung eines eigenen Dozentenpools für interkulturelle Fortbildung; Etablierung gesundheitsspezifischer Angebote; Nutzung ausgebildeter Elternbegleiter*innen; Verstärkung von Angeboten der Leseförderung; Weiterentwicklung der Elternarbeit)
- Maßnahmen, die primär und explizit auf die Bildung, Verstetigung und Weiterentwicklung thematisch relevanter **Netzwerke** ausgerichtet waren.

In mehr als der Hälfte der Maßnahmen aus 2018 wurde ein direkter Bezug auf die Vielfalt / Heterogenität von Kindern und Eltern als Ausgangspunkt und Rahmen für die Durchführung der Maßnahme sichtbar. Besonders häufig wurde dabei der wahrgenommene hohe Anteil von Familien mit Fluchterfahrungen, Migrationshintergrund und schwierigen sozioökonomischen Lebenslagen thematisiert. Ein Bezug zur stärkeren Einbeziehung und Unterstützung von Eltern als Oberziel der Vorhaben im Rahmen der Maßnahmen wurde in allen Maßnahmen hergestellt. In einigen Maßnahmen bildeten spezifische pädagogische Themenfelder den Hintergrund für die Maßnahme (Gesundheit, Natur- und Umweltbewusstsein, Übergang KiTa-Grundschule, Ästhetische Bildung).

Bei der Schilderung der Ergebnisse in den Verlaufsdocumentationen wurden die Ziele weit überwiegend als 'erreicht' oder sogar 'voll erreicht' beschrieben. In fast allen Fällen wurden konkrete Ergebnisse angegeben. Bei den oben genannten **produktorientierten** Maßnahmen wurden die jeweiligen Produkte offenbar ausnahmslos erstellt; die **projektorientierten** Maßnahmen führten in der Regel zur Implementierung konkreter Angebote und die auf **Netzwerkbildung** fokussierten Maßnahmen führten neben einer positiv bewerteten Entwicklung des jeweiligen Netzwerks ebenfalls zu einer Reihe konkreter Ergebnisse (Erarbeitung eines Stadtplans für familienunterstützende Angebote, Durchführung eines Fachtags, gemeinsames Fest, gemeinsames Leitbild u.ä.). Die Entwicklung der Vernetzungsprozesse wurde ebenfalls bei fast allen Maßnahmen als sehr positiv und hilfreich beschrieben und bewertet. In einigen Fällen kam es darüber hinaus zu anfangs unbeabsichtigten positiven Zusatzeffekten im Verlauf der Durchführung – etwa die hinzugewinnung weiterer Kooperationspartner*innen, die Einrichtung einer regelmäßigen Sprechstunde des Migrationsdienstes in der KiTa, die Umformulierung des Konzeptes für ein 'Elterntraining' zu 'Elternworkshop' (und der damit einhergehende stärkere partizipative Zugang zu den Eltern) und anderes mehr. In den fünf Verlaufsdocumentationen von 2019 und 2020 zeigt sich die Besonderheit, dass alle Maßnahmen den Schwerpunkt auf die Neubildung oder den Ausbau vorhandener Netzwerke ausgerichtet haben. Die gesetzten Ziele wurden, nach Angaben der Teilnehmenden, in hohem Maße erreicht und es entstanden im Verlauf der Maßnahmen noch zusätzlich Produkte (z.B. Netzwerkkarten, Praxismappe, Infomappe, mehrsprachige Flyer etc.) und Angebote mit Projektcharakter (z.B. Tag der Nachbarschaft, Vorlese-Tag, Flohmarkt, Stadtteilstfest, Projekt Klangforschung etc.). Es scheint so, als ob die Differenzierung der drei

Schwerpunkte innerhalb der Maßnahmen **Produkte, Projekte, Netzwerke**, die 2018 noch deutlich sichtbar war, sich dahingehend verändert hat, dass sich in den Jahren 2019 und 2020 als übergeordnetes Thema und Ziel der Maßnahmen **Netzwerke** herauskristallisierte und im Verlauf der Maßnahmen und eher im Prozess **Produkte** oder **Projekte** entstanden sind, die nicht von Anfang an in den Zielformulierungen sichtbar wurden.

4.1.2 Schlüsselmomente und Hindernisse 2018 – 2020

Hiermit sind positive wie auch negative Ereignisse und Prozesse gemeint (in den Tabellen 18, 19 und 20 als 'Schlüsselmomente' bzw. 'Hindernisse' bezeichnet), die eine zentrale Bedeutung für den Prozess der Durchführung der Maßnahmen hatten – die den wahrgenommenen Erfolg oder Misserfolg der Maßnahme beeinflusst haben.

Der Schilderung der Ergebnisse der Maßnahmen aus 2018 zu Folge gab es zunächst offensichtlich kaum Hindernisse, die im Prozess nicht überwunden werden konnten (sonst wären nicht so viele Ergebnisse zustande gekommen und die Maßnahmen könnten nicht als so erfolgreich wahrgenommen werden). In Bezug auf offenbar überwundene Hindernisse wurde sehr oft und in vielen Maßnahmen hoch übereinstimmend **mangelnde Zeit** als erschwerender Faktor beschrieben. Damit war zu einem geringeren Teil der zeitliche Rahmen der Durchführung der Maßnahme insgesamt gemeint, hauptsächlich aber die begrenzten zeitlichen Ressourcen der an der jeweiligen Maßnahme beteiligten Akteur*innen. Das wiederum führte zu Schwierigkeiten, Termine für gemeinsame Treffen zu finden und zu koordinieren, oder auch zu mangelnder Vorbereitung auf solche Termine. Positive Faktoren oder Schlüsselmomente wurden in den Verlaufsdocumentationen explizit wenig benannt. Hier wurde sehr allgemein von **Haltung der Beteiligten** geschrieben oder es wurden singuläre Ereignisse benannt (Besuch der Remida, Impulsvortrag). An anderen Stellen deutete sich an, dass partizipative Elemente in der Durchführung eine hohe Bedeutung hatten (Teamworkshop, Einbeziehung der Mitarbeiter*innen). Zur Entschlüsselung der positiven Faktoren sind eingehendere Analysen und ggf. Nachbefragungen der KiTa-Leitungen erforderlich. Die KiTa-Leitungen haben die Verlaufsdocumentationen geschrieben und waren selbst Teil der Prozesse; an den Dokumentationen lässt sich ablesen, wie engagiert und involviert sie in vielen Fällen waren. Möglicherweise lassen sich aus dieser Warte Schlüsselmomente und Hürden mit etwas zeitlicher Distanz besser beschreiben und reflektieren.

Der Trend, dass Schlüsselmomente und Hindernisse im Jahr 2018 wenig benannt wurden, verstärkte sich bei den Dokumentationen aus 2019 und 2020 deutlich. Bei drei von fünf Verlaufsdocumentationen wurden gar keine Schlüsselmomente benannt, wobei bei der Beschreibung der Hindernisse teilweise Lösungswege benannt wurden. Aus diesem Grund wurde bei den Tabellen 18 und 19 die Spalte 'Schlüsselmomente' ergänzt durch 'Schlüsselmomente/Lösungen bei Hindernissen' so konnten hier Lösungsansätze miteingetragen werden. Im Gegensatz zu 2018, wo die **Haltung der Beteiligten** als Schlüsselmoment benannt wurde, standen 2019 und 2020 die Verständigung über gemeinsame Ziele, Inhalte oder Leitideen im Vordergrund. Bei den Beschreibungen der Hindernisse waren, wie auch 2018, die mangelnde Zeit und die mühselige Terminfindung die Hauptschwierigkeiten. Bei den Maßnahmen 2020 kamen die eingeschränkten Kontaktmöglichkeiten hinzu, die im Laufe der Zeit dann gänzlich untersagt wurden. Dass Netzwerkbildung in Zeiten der Pandemie eine sehr hohe Herausforderung darstellt, liegt auf der Hand, dennoch waren die Einrichtungen im Rahmen der Möglichkeiten aktiv und haben die Maßnahmen kreativ genutzt und abgeschlossen (s. Kap. 4.4).

4.1.3 Durchführende KiTas und Kooperationsstrukturen der Maßnahmen von 2018

Die Informationen dieses Kapitels beruhen auch auf ergänzenden online-Recherchen sowie Auskünften der jeweils zuständigen Transfermanager*innen oder Prozessbegleiter*innen.

Gut die Hälfte der durchführenden KiTas ist in kommunaler Trägerschaft, die übrigen verteilen sich auf verschiedene freie Träger (drei kirchliche Träger, eine DRK-KiTa, der Rest eigenständige kleinere Träger). Zwei Drittel der KiTas haben eine mittlere Größe (3-5 Gruppen mit 12-20 pädagogischen Fachkräften), nur wenige sind kleiner oder größer. Im überwiegenden Teil werden alle Altersgruppen betreut, vier KiTas betreuen nur 3-6-Jährige, eine KiTa ist eine reine Krippeneinrichtung.

Vier der KiTas sind im ländlichen Raum angesiedelt (Gemeinden bzw. Samtgemeinden mit unter 10.000 Einwohnern), weitere elf liegen in Städten kleinerer bis mittlere Größe (15 – 50.000 Einwohner), nur eine KiTa liegt in einer Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern. Auffällig ist, dass sich fast alle in Städten liegenden KiTas in einer geographischen Randlage befinden – am Stadtrand liegen oder in einem etwas außerhalb liegenden Orts- oder Stadtteiles. Aus den Hinweisen in den Verlaufsdokumentationen und ergänzenden Anmerkungen von Prozessbegleiter*innen ergab sich darüber hinaus, dass es sich bei den entsprechenden Orts- oder Stadtteilen sicher nicht um soziale Brennpunkte in einem ausgeprägten Sinn handelte, dass aber häufig hohe Anteile von Familien mit Migrationshintergrund und/oder sozialen Benachteiligungen konstatiert wurden. Diese bildeten in vielen Fällen auch den thematischen Hintergrund für die Durchführung der Maßnahme (siehe Kap. 4.1.1). Möglicherweise bildeten die tatsächlichen oder wahrgenommenen 'Randlagen' ein wichtiges Motiv der betreffenden KiTas für die Bewerbung zu einer *Sozialraum-Maßnahme*.

Tabelle 21: Merkmale der KiTas, die eine Sozialraum-Maßnahme im Projektjahr 2018 durchgeführt haben

Codes	Träger	Anzahl Gruppen			Einwohnerzahl (Ort)	Lage der KiTa
		0-3	3-6	Altersübergreifend		
A	Kommunal	1	3	0	50.000	Stadtrand
B	Kommunal	0	4	0	30.000	Stadtrand
C	Freier Träger	0	0	0	8.000	Ländlich
D	Kommunal	1	3	0	13.000	Stadtrand
E	Freier Träger	1	4	0	24.000	Stadtrand
F	Freier Träger	1	4	0	7.000	Ländlich
G	Kommunal	0	4	0	45.000	Stadtrand
H	Kommunal	2	2	0	28.000	Zentral
I	Freier Träger	3	0	0	51.000	Zentral
J	Freier Träger	1	5	0	6.000	Ländlich
K	Kommunal	0	1	0	24.000	Stadtrand
L	Freier Träger	0	0	4	120.000	Stadtrand
M	Kommunal	0	2	0	6.000	Ländlich
N	Kommunal	0	0	6	15.000	Stadtrand
O	Kommunal	0	4	0	25.000	Stadtrand

Anmerkungen: Codes = Anonymisierung der antragstellenden KiTa.

In den allermeisten Fällen waren 2-4 Kooperationspartner*innen in die Maßnahme einbezogen. In einigen Fällen hat sich die Kooperationsstruktur im Verlauf der Maßnahme geändert – Akteur*innen sind abgesprungen oder sind neu dazugekommen. Etwa 60% der Kooperationspartner*innen waren Akteur*innen, die zur Kinder- und Jugendhilfe insgesamt oder dem Feld der frühkindlichen Bildung selbst (Allgemeiner Sozialdienst, KiTa-Fachberatung, Familienservicebüros, Koordination Frühe Hilfen, Rucksack-Projekt, Grundschulen, andere KiTas u.ä.) zu rechnen sind. Die übrigen 40% waren Organisationen, die relevant

für unterschiedliche Aspekte der frühkindlichen Bildung in KiTas sind, ohne dass ihre primären Aufgaben selbst dort zu verorten wären (Erwachsenenbildungseinrichtung, Hochschule, Sportverein, Kirchengemeinde, Kulturvereine u.ä.).

Soweit die verfügbaren Angaben und Recherchen dazu Aussagen erlauben, waren nur etwa ein Drittel der Kooperationspartner*innen – insgesamt - im jeweiligen Sozialraum selbst angesiedelt – jedenfalls wenn man unter 'Sozialraum' so etwas wie den jeweiligen Stadtteil, das Wohngebiet oder das Einzugsgebiet der KiTa versteht. Zwei Drittel der Kooperationspartner*innen waren auf kommunaler Ebene (Stadt oder Gemeinde) oder auf Landkreisebene angesiedelt, in dem Sinne, dass die zentralen Einrichtungen (Büros u.ä.) nicht im jeweiligen Sozialraum liegen und sich die jeweilige Zuständigkeit auf das Gesamtgebiet von Landkreis oder Stadt erstreckt.

Vor diesem Hintergrund bilden die folgenden Grafiken zwei typische Kooperationsstrukturen ab, wie sie sich in den Maßnahmen zeigten.

Ein Typus von Maßnahmen, wie z.B. bei Maßnahme O (siehe Abb. 2) hatte keine Kooperationspartner*innen im Sozialraum, dafür wurden mehrere Akteur*innen auf kommunaler und Landkreisebene einbezogen.

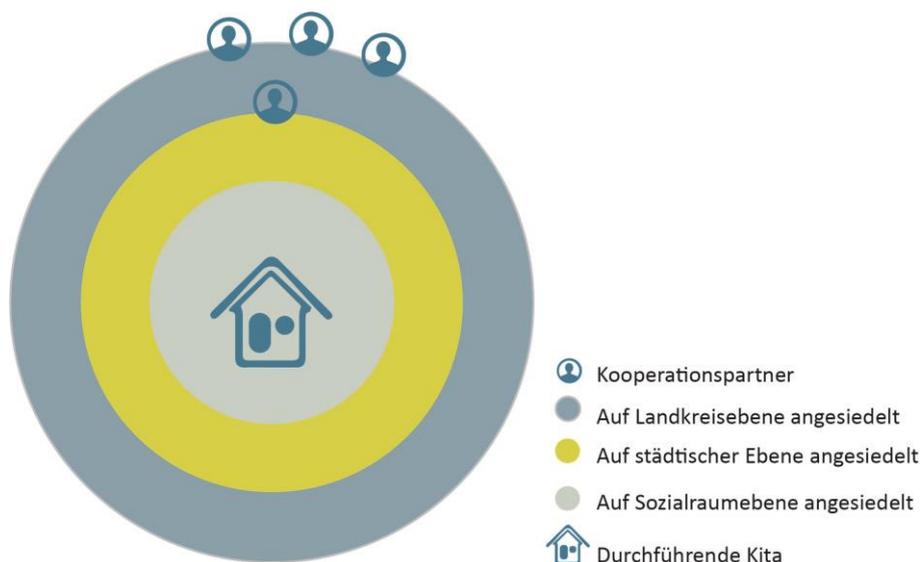


Abbildung 2: Sozialraum-Maßnahme O¹⁷

Ein zweiter Typus von Maßnahmen, wie z.B. Maßnahme H (siehe Abb. 3) konzentrierte sich sehr stark auf andere Akteur*innen im Sozialraum selbst, ohne dass andere Ebenen explizit einbezogen wären.

¹⁷ © Grafiken: Michaela Kruse-Heine



Abbildung 3: Sozialraum-Maßnahme H

Beim zweiten Typus war 'zwischen den Zeilen' (also in den Verlaufsdokumentationen wie auch in Gesprächen) allerdings zu lesen, dass Akteur*innen auf anderen Ebenen, insbesondere Trägervertreter (Bürgermeister, Fachberatung) im Hintergrund durchaus fördernd oder hemmend auf die Maßnahme eingewirkt haben, ohne dass sie als Kooperationspartner*innen ausgewiesen waren.

Diese Typisierung impliziert keine Bewertung der Auswirkungen von Maßnahmen im Sozialraum bzw. auf die dort lebenden Eltern und Kinder. Nur weil in einer Maßnahme keine Kooperationspartner*innen im Sozialraum angesiedelt waren, heißt das nicht, dass die Maßnahme sich nicht positiv auf die Unterstützung von Eltern und Kindern ausgewirkt hätte. Möglicherweise führten die oben skizzierten geographischen und sozialen 'Randlagen' dazu, dass relevante Kooperationspartner*innen im Sozialraum selbst nicht leicht zu finden waren. Durch die Typisierungen zeigt sich deutlich, dass beide Vernetzungsstrukturen möglich sind und auch wenn keine passenden Partner im Sozialraum vorhanden sind, Vernetzungen über die Sozialraumgrenzen hinaus erfolgen.

4.2 Zur Sicht der Prozessbegleiter*innen auf die Maßnahmen 2018

An dem Anfang Februar 2019 durchgeführten Auswertungstreffen zu den *Sozialraum-Maßnahmen* von 2018 nahmen neben den für die Maßnahmen zuständigen Mitarbeiter*innen des nifbe insgesamt 10 Prozessbegleiter*innen teil. Diese waren für 12 der landesweit 15 durchgeführten Maßnahmen zuständig (2 Prozessbegleiter*innen haben je zwei Maßnahmen begleitet). Anhand vorbereiteter Fragestellungen wurden einerseits Rahmenbedingungen und das Konzept des Formats, andererseits zentrale Prozesse und Ergebnisse der Maßnahmen zusammengetragen und diskutiert. Die Wortbeiträge, die exemplarisch im Folgenden zitiert werden, wurden während der verschiedenen Arbeitsphasen auf Moderationskarten notiert und auf Stellwänden angeheftet und strukturiert.

An der aufgenommenen Gruppendiskussion im Rahmen der landesweiten Methodenwerkstatt im August 2018 nahmen 5 Prozessbegleiter*innen teil (7 Maßnahmen). Anhand erzählgenerierender und vertiefender Fragen wurden dabei die bisherige Entwicklung und der Stand der durchgeführten Maßnahmen dargestellt. Die Mehrheit der dort besprochenen Maßnahmen stand allerdings erst am Beginn ihrer Durchführung.

Die folgende Darstellung orientiert sich an der Struktur und den Ergebnissen des Auswertungstreffens und an den Ergebnissen der Gruppendiskussion. Die Zitate entstammen den auf den Moderationskarten verschriftlichten Wortbeiträgen der Teilnehmer*innen des Auswertungstreffens (einzelne Begriffe in Anführungszeichen) bzw. sind der Auswertung der Gruppendiskussion (gemäß der beschriebenen Methodik in Kapitel 3.1) entnommen. Zitate aus der Gruppendiskussion sind mit Angabe der Zeile im Transkript zur Gruppendiskussion im Format *Sozialraum-Maßnahme* gekennzeichnet. Anführungszeichen werden im Folgenden exklusiv zur Kennzeichnung von Zitaten verwendet.

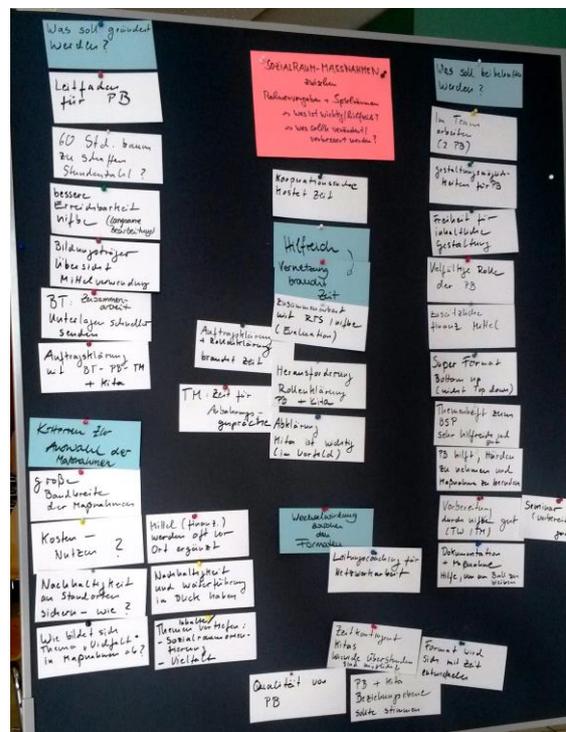


Abbildung 4: Auswertungstreffen zu den *Sozialraum-Maßnahmen*, Dokumentation der Redebeiträge

4.2.1 Zur Sicht der Prozessbegleiter*innen auf das Format der Sozialraum-Maßnahme 2018

Grundlegende Aspekte der Konzeption des Formats wurden von den Prozessbegleiter*innen als sehr positiv und erhaltenswert wahrgenommen und bewertet. Insbesondere wurde die **Offenheit des Formates hervorgehoben**¹⁸. Dies gilt für die hohe thematische Bandbreite, die innerhalb des Rahmenthemas Vielfalt möglich war, die Flexibilität bei der Gestaltung von Abläufen (u.a. auch, dass eine Maßnahme von zwei Prozessbegleiter*innen durchgeführt werden konnte oder auch die Verfügbarkeit gesonderter

¹⁸ Hervorgehoben werden jeweils die zentralen Begrifflichkeiten und Themen.

Sachmittel) und für die Möglichkeit der Prozessbegleiter*innen in verschiedenen Rollen agieren zu können (Gesamtsteuerung, Moderation von Treffen der Kooperationspartner*innen, Inputgeber*in u.ä.). Aus der Gruppendiskussion lässt sich schließen, dass die Maßnahmen sich als sehr unterschiedlich darstellen, sowohl strukturell als auch inhaltlich.

Das Format wurde als **bottom-up-Konzept** gesehen, bei dem die KiTas und die Kooperationspartner*innen ihre spezifischen Bedarfe und Sichtweisen zur Geltung bringen können und genügend Zeit zur Verfügung haben, um gemeinsame Ziele zu entwickeln und zu realisieren. In vielen Beiträgen wurde dabei auf die Komplexität dieses Maßnahmen-Formats verwiesen: „Das Format wird sich mit der Zeit entwickeln“; „Vernetzung braucht Zeit“. Dabei wurde insbesondere auf die **aufwändigen Prozesse vor Beginn der Maßnahme** (Anbahnung durch nifbe; Anbahnungsgespräche zur Klärung von Inhalten und Zielen; Rollenklärung zwischen den Transfermanager*innen, Prozessbegleiter*innen und Bildungsträgern) **als auch zu Beginn der Maßnahme** eingegangen (Rollenklärung zwischen Prozessbegleiter*in, KiTa-Leitung, Team, Kooperationspartner*innen; Konkretisierung von Zielen in Abstimmung mit allen Beteiligten usw.).

Als verbesserungswürdig wurden von vielen Prozessbegleiter*innen **der vorgegebene Stundenumfang** (60 Unterrichtsstunden) und von einigen Prozessbegleiter*innen die **Zusammenarbeit mit den Bildungsträgern** eingeschätzt. Der Stundenumfang wurde tendenziell als etwas zu hoch wahrgenommen und dadurch zum Teil Druck hervorgerufen, diese Stunden „abarbeiten“ zu müssen (zumal einige Maßnahmen erst im April/Mai des Jahres oder noch später beginnen konnten). In einigen Fällen kam es zu Verzögerungen, Unklarheiten oder Missverständnissen bei der Bearbeitung der Maßnahmen durch die Bildungsträger. In der Gruppendiskussion – die zu einem Zeitpunkt stattfand, als die meisten daran teilnehmenden Prozessbegleiter*innen noch am Beginn der Durchführung der Maßnahmen standen – wurden Stundenumfang und Durchführungszeitraum zum Teil auch als zu knapp bemessen eingeschätzt. Von mehreren Prozessbegleiter*innen wurde der Vorschlag formuliert, in 2019 mit einigem zeitlichen Abstand nach Beendigung der Maßnahme noch einen Reflexionstermin zur Überprüfung der Nachhaltigkeit bzw. Weiterführung anzubieten. Solche Nachfolgetermine würden dabei helfen, dass Akteur*innen weiterhin aktiv bleiben und sie wären auch „ganz banale soziale Kontrolle“ (Sozialraum, 144-144), und damit evtl. auch für den Träger eine interessante Unterstützung für die langfristige Verstetigung von Maßnahmeninhalten. Nachfolgetermine wurden zu dem Zeitpunkt noch generell als strategisch sinnvoll gegenüber den Trägern gesehen: „Dann finde ich es eine super Idee, das noch mit einzubauen. Mindestens einmal. Einmal, nochmal so eine Reflexionsbegleitung.“ (Sozialraum, 128-128)

Beim Auswertungstreffen im Februar 2019 war von dieser Idee nicht mehr die Rede. Auch die Entscheidung des nifbe, keine Vertiefungen oder Verlängerungen zuzulassen (im Oktober 2018 den Prozessbegleiter*innen mitgeteilt), wurde weder zwischenzeitlich noch beim Auswertungstreffen kritisch kommentiert. Offenbar hat sich die Wahrnehmung der Prozessbegleiter*innen im Hinblick auf die verfügbaren zeitlichen Ressourcen im Verlauf des Durchführungsprozesses selbst verändert.

Die Vorbereitung und die begleitende Unterstützung durch das nifbe (Einführungsworkshops, Methodenkworkstätten, der Leitfaden zur Durchführung, die Vorlage für die Laufdokumentation sowie das Grundlagenpapier zum Rahmenthema Vielfalt (Herrmann, Sauerhering & Völker, 2018)) wurden insgesamt als sehr hilfreich gesehen. Von vielen Prozessbegleiter*innen wurde die Herstellung von noch mehr Klarheit seitens des nifbe in Bezug auf die im Rahmen der Maßnahmen verbindlichen Aufgaben und Termine der beteiligten Akteur*innen und der Prozessbegleiter*innen als wünschenswert formuliert.

4.2.2 Sicht der Prozessbegleiter*innen auf Prozesse und Ergebnisse der Sozialraum-Maßnahmen 2018

Auf dem Auswertungstreffen wurde hierzu in zwei Arbeitsgruppen gearbeitet. In beiden Gruppen wurden Fragen nach Vernetzungssituationen/Vernetzungsprozessen gestellt sowie nach den/dem größten Gewinn/en der Maßnahmen und der/den größten Hürde/n bei der Durchführung gefragt.

Vernetzungsprozesse. Von vielen Prozessbegleiter*innen wurde der Charakter der Treffen der an der jeweiligen Maßnahme beteiligten Akteur*innen als „reale Begegnungen“ beschrieben. Damit ist gemeint, dass das Setting es ermöglicht, die Sichtweisen und Logiken der anderen - der Personen, die die jeweils anderen Organisationen vertreten - überhaupt oder besser kennen zu lernen („Institutionen bekommen ein Gesicht“; „das Gesicht des Gegenübers kennen“; „verschiedene Rollen und Facetten der anderen kennen lernen“; eben überhaupt „ins Gespräch kommen“ sind hierfür stellvertretende Beiträge). Im Sinne von Faktoren gelingender Vernetzung bzw. zunächst der konstruktiven Weiterführung der Kooperation im Rahmen der Maßnahme wurde mehrfach auf eine dialogorientierte, offene Atmosphäre verwiesen. Hiermit ist eine Form der Kommunikation angesprochen, in der die Beteiligten bereit sind, von sich zu sprechen, aber auch die Sicherheit haben, gehört zu werden. Als wichtig wurden im Weiteren die Erarbeitung und Identifikation gemeinsamer Ziele („die Suche nach“ und die „Entdeckung von Gemeinsamkeiten“) sowie ein sich entwickelndes Bewusstsein für die Vorteile, die jede beteiligte Organisation aus der Zusammenarbeit ziehen kann („win-win-Situation“), betont.

In diesem Zusammenhang wurde ein Grundverständnis der „Maßnahmen als Prozess“ von den Prozessbegleiter*innen geteilt. Das heißt einerseits, dass (solche) Maßnahmen nicht komplett steuer- und planbar sind, sondern auch von Widersprüchen und Rückschritten leben und „Zeit brauchen“. Das bedeutet andererseits, dass sie gestaltbar sind und einer guten Begleitung oder Moderation bedürfen („Zeitmanagement erarbeiten“, „Prioritäten setzen“, „Zielsetzungen überprüfen und im Blick behalten“, „Ist-Stand-Analyse mit daraus entstehenden Zielen“). Einige Prozessbegleiter*innen bezogen sich darüber hinaus auf die gegebene (oder sich entwickelnde) Situation der KiTa und der Kooperationspartner*innen vor Ort. Hier wurde vor allem die Bedeutung der Existenz eines „Motors“ oder „Initiators“ vor Ort erwähnt. Auch die positive Wirkung von positiven Rückmeldungen durch „höhere Ebenen“, durch andere – nicht unmittelbar beteiligte - Einrichtungen im Sozialraum oder auch durch Berichte der lokalen Presse wurde genannt.

In beiden Arbeitsgruppen wurde die Frage gestellt, wie die Prozessbegleiter*innen die Entwicklung der sozialräumlichen Vernetzung der KiTa zwischen dem Beginn und der Beendigung der Maßnahme einschätzen. Für beide Zeitpunkte sollte jeweils das Ausmaß der Vernetzung auf einer Skala von 1 bis 10 bewertet werden. Bei fast allen Maßnahmen wurde hier eine Steigerung wahrgenommen. In einem Fall wurde eine sehr ausgeprägte Verstärkung der Vernetzung wahrgenommen; in den anderen Fällen eine leichte bis moderate Zunahme. In zwei Fällen konnte die Frage nach der Situation bei Beendigung der Maßnahme nicht beantwortet werden: beide Prozessbegleiter*innen gaben an, dass sie das nicht beurteilen könnten, da im Rahmen der Maßnahme (nur) ein spezifischer Ausschnitt des Sozialraums (mit seiner deutlich umfanglicheren Menge an potenziellen Netzwerk- oder Kooperationspartner*innen) bearbeitet worden ist. Auch in der Gruppendiskussion war die Entwicklung der sozialräumlichen Vernetzung ein Thema. Hier sahen die Prozessbegleiter*innen den Bedarf, den Gedanken der Vernetzung im Sozialraum systematischer in KiTas zu implementieren, ohne gleich KiTas in Familienzentren verwandeln zu wollen. Der

Vernetzungsgedanke scheine nämlich bei vielen KiTas noch nicht angekommen zu sein, wie das folgende Zitat belegt:

„KiTa im Sozialraum, ja was wäre denn das für uns, wer sind denn hier die anderen im Feld, mit denen wir zu tun haben. Für viele ist das ein fremder Gedanke.“ (Sozialraum, 183-183)

Die größten Gewinne. Das hohe Engagement der jeweils Beteiligten bei der Arbeit für das gemeinsame Ziel (über zunächst auch unterschiedliche Interessen und Sichtweisen hinaus) wurde von vielen Prozessbegleiter*innen als größter Gewinn betont. Hier ist ein „Gefühl von Gemeinschaft entstanden“, eine „Bewegung ins Rollen“ gebracht oder „eine Vision verwirklicht“ worden. Auch in der Gruppendiskussion wurde deutlich, dass der persönliche Einsatz von Akteur*innen eine wichtige Rolle, insbesondere auch für die Nachhaltigkeit solcher Maßnahmen spielt. Wenn Akteur*innen hochmotiviert sind sich einzusetzen, haben solche Maßnahmen eine gute Chance längerfristig Bestand zu haben:

„Weil diese KiTa-Leiterin brennt für Inklusion. Und die möchte, wenn sie, in - was hat sie gesagt - fünf oder sieben Jahren in Rente geht, dann möchte sie, dass [Ortsname] inklusiv ist. Und das hängt natürlich auch von diesem Bürgermeister ab, der das mitträgt, wenn da jemand anders gewählt wird, kann das wieder ganz anders sein. Das kann man einfach nicht absehen. Aber so unter diesen Voraussetzungen, glaube ich schon, wird sich da noch viel entwickeln.“ (Sozialraum, 171-171)

Ebenso stark wurde die Aufwertung und Sichtbarkeit der Arbeit der jeweiligen KiTa (im Sozialraum) durch die Durchführung der Maßnahmen hervorgehoben. Das Selbstbewusstsein der beteiligten pädagogischen Fachkräfte und des Teams ist demnach vielfach gestiegen, und die Anerkennung der Leistungen der Arbeit durch das Umfeld (etwa die Eltern, das Jugendamt und andere Akteur*innen im Sozialraum) ist ebenfalls größer geworden. Einige Prozessbegleiter*innen verwiesen zudem auf unmittelbare Effekte der Vernetzung: Hier ging es zum einen um die Annäherung zwischen den beteiligten Organisationen, zum anderen um verbesserte Kenntnisse (in der KiTa) über relevante Akteur*innen im Sozialraum bzw. eine höhere Transparenz über das „was/wie/wo läuft“.

Als sehr wertvoll sahen die Prozessbegleiter*innen die Möglichkeit, sehr **unterschiedliche Akteur*innen mit ins Boot zu holen**, die sie als potentiell sehr bereichernd für die jeweilige Maßnahme empfinden. Hier wurden viele verschiedene aktuelle, potentielle und zukünftige Kooperationspartner*innen genannt, vom Pastor über Bibliothekar*innen, Sportverein bis hin zu Landfrauen oder auch eine Yogaschule. Dadurch ergaben sich auch viele Handlungsoptionen und mannigfaltige Ziele in Maßnahmen, die in den Rahmen des übergeordneten Themenfeldes der Vielfalt eingepasst werden können.

„Ich finde es auch immer ganz toll, so eine ganz andere Personengruppe dazu zu haben, also die Landfrauen, das finde ich richtig spannend (...). Mir macht es persönlich auch wirklich Spaß, das sind so neue Dinge, neue Akteure, neue Felder, man muss auch mal neue Überlegungen anstellen, man muss andere Sprachen finden, um mit diesen neuen Akteuren zu sprechen, finde ich wirklich gut.“ (Sozialraum, 90-90)

„Es ist vieles machbar, so bin ich erstmal unterwegs, es ist vieles möglich und gestaltbar. Weil ich hatte es auch so verstanden, wenn andere Einrichtungen Interesse bekunden, dass sie ruhig an der Sozialraumorientierung teilhaben können.“ (Sozialraum, 107-107)

„Sozialraum heißt, da können ganz viele Akteure eine Rolle spielen.“ (Sozialraum 172-172)

Die größten Hürden. Bei einem kleineren Teil der Aussagen der Prozessbegleiter*innen im Auswertungstreffen wurden die knappen zeitlichen Ressourcen der KiTas und der Kooperationspartner*innen angesprochen. In der Gruppendiskussion vom August 2018 spielte die Frage, wie eine Vielzahl verschiedener Akteur*innen mit jeweils knappen zeitlichen Ressourcen an einen Tisch zu bekommen sind, eine größere Rolle. Die Prozessbegleiter*innen berichteten „es sei auch sehr schwierig mit den Terminen“ (Sozialraum,

11-11). Die Gruppendiskussion deckte auch auf, dass es einiges an Zeit und Energie von den Prozessbegleiter*innen abverlangt hat, die unterschiedlichen Akteur*innen der unterschiedlichen involvierten Ebenen in den inhaltlich-fachlichen Austausch zu bringen.

„Das war am Anfang zäh, weil es eher so dieses, ich nenn es mal auch ausmeckern war (...). Deshalb, also am Anfang, hat es eine ganze Weile gebraucht.“ (Sozialraum, 30-30)

Anscheinend werden diese Schwierigkeiten von den Prozessbegleiter*innen eher in der Anfangs- oder Findungsphase der Prozesse gesehen und später als nicht mehr so gravierend wahrgenommen.

In einer Arbeitsgruppe im Rahmen des Auswertungstreffens wurde das diffuse Verständnis von „Sozialraum“ thematisiert. Für einige Prozessbegleiter*innen bedeutete dies, die eigenen diesbezüglichen Vorstellungen zu Beginn der Maßnahme zunächst mit den Beteiligten abzugleichen und ein hinreichend gemeinsames Verständnis davon zu entwickeln.

In der Gruppendiskussion wurden zudem Konkurrenz und Machtstrukturen als Hürden identifiziert.

„Was interessant an der Maßnahme ist, dass beim ersten Gespräch mit dem beantragenden Leiter, er mir gesagt hat, dass es eine Konkurrenz der Einrichtungen im Ort untereinander gibt.“ (Sozialraum, 11-11)

„Der Knackpunkt ist KiTa Schule. Das ist ganz häufig so. Wer redet eigentlich mit wem? Wer ist hier derjenige, der das Sagen hat.“ (Sozialraum, 15-15)

„Beim nächsten Mal werden wir ohne sie (Fachberatung) darüber sprechen, ob sie dabei sein darf oder nicht. Das scheint mir, also ihre Anwesenheit scheint irgendwie auch ein Politikum zu sein, das ich noch nicht so richtig verstehe.“ (Sozialraum, 48-48)

Im Auswertungstreffen sah ein größerer Teil der Prozessbegleiter*innen die hauptsächlichen Hürden – oder eine Anforderung an sich selbst – diesbezüglich in Prozessen der Rollenklärung zwischen den verschiedenen Beteiligten. Dies gilt für die Ebene zwischen nifbe (bzw. den zuständigen regionalen Transferstellen) und den Prozessbegleiter*innen im Hinblick auf die Einführung und Begleitung von Maßnahmen („ungeklärter Auftrag“). Dies gilt aber vor allem und fortlaufend für das Verhältnis zwischen den Beteiligten im Rahmen der Maßnahme selbst. Beispielsweise betrifft es die Frage, ob zur Verfolgung spezifischer Ziele „starke Partner“ einbezogen werden sollten oder ob gegebenenfalls starke Partner verdeckt oder im Hintergrund arbeiten und das Engagement oder die Motivation der unmittelbar Beteiligten beeinflussen. Die Formulierungen waren hier allgemeiner gehalten und heben nicht direkt auf „Konkurrenz“ und hierarchische Strukturen ab. Möglicherweise führte auch hier der Prozess der Durchführung zu einer veränderten Wahrnehmung und der erfolgreiche Abschluss der Maßnahmen (so wurde er von der deutlichen Mehrheit der Prozessbegleiter*innen eingeschätzt) ließ die Hürden als bearbeitet, überwunden und nicht mehr so bedeutsam erscheinen. Neben der Integration unterschiedlicher fachlicher Perspektiven der beteiligten Akteur*innen schien aber die Integration unterschiedlicher Positionen (die Mitgliedschaft der beteiligten Personen in hierarchisch strukturierten Organisationen mit der Frage, welche Befugnisse die beteiligte Person hat und inwieweit höhere hierarchische Ebenen fördernd oder hemmend wirken, mögliche Konkurrenzen zwischen beteiligten Organisationen u.ä.) eine zentrale Aufgabe der Gestaltung der Prozesse durch die Prozessbegleiter*innen zu sein.

4.3 Nachhaltigkeitsbefragung Sozialraum-Maßnahmen 2018

Die Datengrundlage der Nachhaltigkeitsbefragung zu den *Sozialraum-Maßnahmen 2018* basiert auf der Durchführung eines Gruppeninterviews, die so angelegt war, dass die jeweiligen Kooperationspartner*innen (Tagesbildungsstätte Lebenshilfe; Sprachheilkindergarten Lebenshilfe; KiTa und Grundschule) vertreten sind. Die Ansprechpartnerin der Grundschule war dann zum Termin nicht anwesend und die zuständige Fachberaterin der städtischen KiTas nahm als vierte Person teil. Das Gruppeninterview wurde ein

halbes Jahr nach Beendigung der *Sozialraum-Maßnahmen* durchgeführt. Das Ziel bestand darin, gemeinsam zu diskutieren, welche Ergebnisse, die während der *Sozialraum-Maßnahmen* erreicht wurden, weiterhin Bestand haben, ob weitere Ziele im vergangenen halben Jahr umgesetzt werden konnten und wie die Begleitung des nifbe nach einem halben Jahr bewertet wird. Das Gruppeninterview, das rund eine Stunde dauerte, wurde als Audiodatei aufgezeichnet und transkribiert. Die Daten wurden anhand von Kategorien, die entlang der Fragestellungen gebildet wurden, deduktiv ausgewertet. In der Analyse der Daten konnten innerhalb der Fragestellung zu der Begleitung des nifbe weitere Subkategorien ausgemacht werden.

Das Hauptziel, das während der *Sozialraum-Maßnahmen* erreicht wurde, war ein gemeinsam organisiertes Bildungsfest. Dieses wurde als sehr positives Ereignis eingestuft und auch nach einem halben Jahr als gutes Kooperationselement bewertet, welches durchaus wiederholt werden kann. Positiv wurde auch die Einführung von festgelegten Kooperationspartner*innen (Klassen) zwischen den Bildungseinrichtungen gesehen.

„Also was wir geschafft haben, ist dieses Fest, was wir uns vorgenommen haben, das Bildungshausfest, ähm, geblieben ist auch, dass wir festgelegt haben, wann wir zum Beispiel die Koop-Partner, die Koop-Klassen zugewiesen bekommen.“ (SRM NE, #00:02:21-0#)

Eine weitere nachhaltige Auswirkung der *Sozialraum-Maßnahmen* war der vermehrte Kontakt der KiTas untereinander, der dadurch ermöglicht wurde, dass den KiTas Schlüssel zur Verfügung gestellt wurden und sie eigenständig Zugang zum Außengelände hatten.

„Wir haben jetzt für den Außenbereich von der KiTa einen Schlüssel bekommen, dass wir da auch jederzeit den nutzen können. Und das war schon so, dass wir nach den Sommerferien gleich doch öfter zu euch gekommen sind.“ (SRM NE, #00:03:00-5#)

Ziele, die noch nicht umgesetzt werden konnten, sind eine gemeinsame Fortbildung, und auch niederschwellige Angebote könnten vermehrt stattfinden. Hier scheint die gemeinsame Terminfindung eine hohe organisatorische Hürde darzustellen.

„ähm, also viele Sachen sind noch nicht umgesetzt worden, wie zum Beispiel eine gemeinsame Fortbildung. Oder auch, dass wir festgelegt hatten zu Beginn dieses Schuljahres niederschwellige Angebote zu-, dass die stattfinden, wie einfach mal ein Treffen auf dem Spielplatz, auf dem Schulhof.“ (SRM NE, #00:02:21-0#)

Die Effekte, die durch die Begleitung des nifbe beschrieben worden sind, lassen sich in drei Subkategorien unterteilen: a) die **Stärkung der eigenen Position**, b) die **lösungsorientierte Fokussierung** und c) **erhöhte Verbindlichkeit**.

Die **Stärkung der eigenen Position** in der Zusammenarbeit mit den Kooperationspartner*innen wurde vor allem von Seiten der KiTas formuliert, die sich durch die Begleitung gestärkt fühlten, bei ihren Bedürfnissen zu bleiben, ihre Positionen im Prozess zu vertreten und nicht den Vorgaben der Schulen bei der Planung des gemeinsamen Bildungsfestes zu folgen.

„Und ich finde auch, dass wir durch diesen Begleitungsprozess ein bisschen mehr Standing hatten, dass wir das auch verteidigt haben, dieses Bildungshausfest. Es stand nämlich mal auf der Kippe.“ (SRM NE, #00:06:06-1#)

Als bereichernd wurde die **lösungsorientierte Vorgehensweise** der Prozessbegleitung wahrgenommen, welche moderierend mit einem „neutralen“ Blick die Prozesse begleitet hat und das „Festbeißen“ an Problemen unterbunden hat, indem der Fokus auf mögliche weitere Schritte und Lösungen gelegt wurde.

„(...) sie hatte uns immer so ein bisschen auf den Punkt zurückgebracht und hat auch gewisse Sachen ganz klar gemacht, dass wir trotz einiger Hindernisse uns nicht immer daran fest klammern sollen, sondern gucken sollen, was ist möglich.“ (SRM NE, #00:43:53-9#)

„Es war auch gut, dass so sozusagen von außen kam, weil jeder andere wäre ein Stück parteiisch gewesen. Und auch diese Orientierung ins Lösungsorientierte, was ja auch so eher meines ist. Nicht festhalten an dem, was nicht geht, sondern gucken, was geht, was kriegen wir hin.“ (SRM NE, #00:45:14-7#)

Als weiterer Gewinn wurde mehrmals die **höhere Verbindlichkeit** hervorgehoben. Durch die Maßnahme und die Anwesenheit und Arbeit der Prozessbegleitung wurden Termine für gemeinsame Treffen gefunden, Ziele für die Treffen formuliert und Zuständigkeiten für Aufgaben festgelegt, um vermehrt Kooperationen zwischen den Einrichtungen im Bildungshaus zu ermöglichen.

„Ich denke, was gut war am Prozess, war einfach die Notwendigkeit, sich immer wieder zusammenzusetzen. Ich glaube, das war ganz gut. Dass man sich nicht so leicht-, dass letztendlich jeder Partner gucken musste, dass jemand hier war, was auch nicht immer geklappt hat.“ (SRM NE, #00:20:30-7#)

Die Zusammenfassung der drei Subkategorien macht deutlich, dass die Begleitung des nifbe in Form einer externen Moderation zur Strukturierung und Beschleunigung der Prozesse und zur Vertiefung und Verlässlichkeit der Verabredungen und Prozesse beitragen konnte.

Insgesamt schien das Zusammentreffen bei dem Gruppeninterview auch zum Anlass genommen zu werden, die Ziele, die während der Maßnahme nicht erreicht wurden und durch die Gegebenheiten des Alltags nicht mehr im Blick waren, wieder erneut in Angriff zu nehmen. So wurden am Ende des Interviews die Planung für ein weiteres Treffen mit allen Kooperationspartner*innen anvisiert und Zuständigkeiten diskutiert.

4.4 Ergebnisse der landesweiten Treffen der Sozialraum-Maßnahmen 2019 und 2020

Die landesweiten Treffen der *Sozialraum-Maßnahmen* 2019 und 2020 fanden unter Beteiligung der Prozessbegleiter*innen, Vertreter*innen der teilnehmenden Maßnahmen und Mitarbeiter*innen des nifbe statt. Das landesweite Treffen der *Sozialraum-Maßnahmen* 2019 fand am 28.11.2019 in Hannover statt. In einem ersten Teil wurde der aktuelle Stand der Maßnahmen von den jeweiligen pädagogischen Mitarbeiter*innen und den zuständigen Prozessbegleiter*innen vorgestellt. Im zweiten Teil fand in Diskussionsrunden, die von nifbe-Mitarbeiter*innen moderiert wurden, ein Austausch zu den drei Oberthemen **Gewinne, Hürden und Schlüsselmomente** statt. Die Inhalte der Diskussionsrunden des landesweiten Treffens 2019 werden in Tabelle 22 zusammengefasst.

Das landesweite Treffen der *Sozialraum-Maßnahmen* 2020 wurde pandemiebedingt am 10.02.2021 per Zoom durchgeführt. Es nahmen die gleichen Personengruppen mit den jeweiligen Vertreter*innen teil, und der aktuelle Stand¹⁹ der Maßnahmen wurde vorgestellt.

Da bei den *Sozialraum-Maßnahmen* 2019 und 2020 nur ein geringer Rücklauf von fünf Verlaufsdocumentationen von 15 durchgeführten Maßnahmen eingegangen war, werden an dieser Stelle die in den landesweiten Treffen präsentierten Maßnahmen überblickshaft dargestellt (s. Tabellen 23 und 24), um die vorhandenen Informationen zu sichern.

¹⁹ Pandemiebedingt war der Durchführungszeitraum für die *Sozialraum-Maßnahmen* 2020 bis Juni 2021 verlängert worden.

Tabelle 22: Rückmeldungen aus dem landesweiten *Sozialraum-Maßnahmen* -Treffen 2019

<p>Gewinne</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Externer Blickwinkel <ul style="list-style-type: none"> o Blinder Fleck o Neutraler, wertfreier Blick - Voneinander lernen <ul style="list-style-type: none"> o Effektivität o Zusammengehörigkeit o Erleichterung/Arbeitsentlastung o Fokussierung möglich - Sehen von Vielfältigkeit - Mehrwert für Familien <ul style="list-style-type: none"> o Vernetzung (Qualitätssicherung) o Transparenz - Gesicht haben – Gesichter kennen - Qualitätssicherung - Arbeitsfelder anderer Einrichtungen kennenlernen - Verständnis durch Wissen voneinander - An einem Strang ziehen - Kompetenzen befruchten sich - Ressourcenbündelung - Klarheit - Teamentwicklung <ul style="list-style-type: none"> o Identitätsbildung o Kommunikation (-entwicklung) o Ressourcen in Vielfalt finden - Stärken im Sozialraum sichtbar machen und für Netzwerkthemen nutzen. Expertentum entlastet und motiviert - Kostenfrei, geschenkte Zeit
<p>Hürden</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Zusätzliche Zeitressourcen - Zeitraum zu kurz/sportlich - Termine finden - Gesetzliche Rahmung - Regionale Besonderheiten - Zeitmangel im Team - Zeitraum <i>Sozialraum-Maßnahmen</i> zu knapp bemessen - Hürden/Widerstände im Team <ul style="list-style-type: none"> o Gründe: Unsicherheiten, Ängste, Überforderung o Notwendigkeit der <i>Sozialraum-Maßnahmen</i> wird in Frage gestellt
<p>Schlüssel-momente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wichtigkeit des Sozialraums wahrnehmen - Kompetenzen des Sozialraums nutzen - Gemeinsames Ziel gefunden (z.B. zum Wohl des Kindes) - Als das Ziel konkret wurde <ul style="list-style-type: none"> o Wer jetzt dazugehört, waren Gewinne möglich - Offenheit für den Prozess <ul style="list-style-type: none"> o Der Punkt, an dem die Offenheit entstanden ist, war der Schlüsselmoment o Offenheit ist entstanden als die Klärung von Inhalten und Zielen erfolgt ist; damit gab es die Möglichkeit der Selbstwirksamkeit, man konnte die eigenen Kompetenzen einsetzen, hat Wertschätzung erfahren und konnte individuelle Perspektiven entwickeln

Rolle der Prozessbegleitung	<p><u>Rolle der Prozessbegleiter*innen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Blickwinkel und Haltung sind geprägt durch: <ul style="list-style-type: none"> o Bedarfe und Bedürfnisse aufnehmen o Arbeitsbündnis bilden o Respektvoller Umgang o Wertfrei bzw. wertungsfrei o Ressourcenorientiert o Angebote zu bestimmten Themen können „abgerufen“ werden, es ergeben sich evtl. neue Perspektiven und Horizonte o Inhaltliche Überfrachtung im Blick haben o Inhaltliche Ausrichtung im Prozess auch veränderbar o Grenzen auch akzeptieren/anerkennen und damit arbeiten <p><u>Vorschläge zum Format:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilisierung des Zeitraums (1-2 Jahre) - Bei mehr als einem Jahr 60 Stunden z.B. für die Nachbereitung o.ä. - KiTa-Jahr im Blick haben optimale Arbeitszeit: Januar bis Juni
------------------------------------	--

Die Teilnehmenden der Diskussionsrunden (Prozessbegleiter*innen und pädagogische Fachkräfte) kamen schnell in einen regen Austausch zu den drei Oberthemen **Gewinne, Hürden** und **Schlüsselmomente der Sozialraum-Maßnahmen**. Da an vielen Stellen die **Rolle der Prozessbegleiter*in** ein wichtiges Thema in der Diskussionsrunde war, wurde dieses als viertes Oberthema mit aufgegriffen. Als Gewinne wurden von Seiten der pädagogischen Fachkräfte der externe Blick der Prozessbegleiter*innen und der Kooperationspartner*innen hervorgehoben. Die Zusammenarbeit mit den Kooperationspartner*innen wurde als Bereicherung wahrgenommen, da die Stärken im Sozialraum sichtbar gemacht werden konnten, Ressourcen gebündelt wurden, die Kompetenzen sich gegenseitig befruchtet haben. Besonders betont wurde der Mehrwert des voneinander Lernens und das Sichtbarwerden der vorhandenen Vielfaltigkeit. Zum Thema Hürden wurden, wie schon bei den *Sozialraum-Maßnahmen 2018*, vor allem Zeitressourcen und die Terminproblematik angesprochen, aber auch Widerstände im Team wurden als Hürden benannt, wenn sich das Team unsicher oder überfordert fühlte. Zentrale Schlüsselmomente waren die Wahrnehmung der Wichtigkeit des Sozialraums, die vorhandenen Kompetenzen im Sozialraum, die Konkretisierung von Zielen und wenn eine Offenheit für den Prozess entstanden ist. In den Diskussionsbeiträgen, die der Rolle der Prozessbegleiter*innen zugeordnet werden konnten, wurde deutlich, dass die Rolle der Prozessbegleitung durch folgende Merkmale geprägt ist: ressourcenorientiert, bedarfsorientiert, wertungsfrei und prozessorientiert. Diese Merkmale oder Blickwinkel wurden von den Teilnehmenden der Diskussionsrunde als eine spezifische Haltung der Prozessbegleiter*innen benannt.

In den landesweiten Treffen 2019 und 2020 wurden alle Maßnahmen von den jeweiligen pädagogischen Fachkräften und Prozessbegleitungen vorgestellt. Die Vorstellungen und die Möglichkeit des inhaltlichen Austausches über die Maßnahmen wurden von den Beteiligten als Gewinn wahrgenommen, da Anregungen, Erfahrungswerte und Gemeinsamkeiten festgestellt und mitgenommen werden konnten. In den folgenden Tabellen 23 und 24 werden die Vorstellungen der *Sozialraum-Maßnahmen* tabellarisch dargestellt.

Tabelle 23: Übersicht der Sozialraum-Maßnahmen 2019

SRM 2019	Inhalt	Ziel
1	Team völlig neu, junges Team.	„Der KiTa ein Gesicht geben“, Schwerpunktsetzung der KiTa erarbeiten, Konzeptarbeit: Einrichtung hatte „roten Faden“, aber Hilfe von außen war sehr hilfreich.
2	Heterogene Elternschaft, viele Familien mit Migrationshintergrund. Neue Leitung – altes Team.	„Synergieeffekte“ mit Stadtteilzentrum schaffen, Familien besser begleiten, bekannt machen der Einrichtungen.
3	Hilferuf einer KiTa mit 90% Kindern mit Migrationshintergrund, pädagogische Arbeit kaum noch möglich, Umverteilung. Kooperation mit 3 weiteren KiTas der Pfarrgemeinde, Grundschule und Musikschule.	Entwicklung und Implementierung eines Kommunikationsleitfadens (Weiterentwicklung in Richtung Vielfalt); weitere Zielsetzung: Mitarbeiter -gewinnen, -ausbilden, -behalten. Durchführung: gemeinsame Aktionen in PR-Arbeit, Austausch unter MA ermöglichen, gemeinsame Fortbildungen (Bsp. Krippen), weiterer AK ist in Planung. Das kath. Kirchenjahr wird gemeinsam begangen, MA-Leitfaden wurde ausgearbeitet („Hospitations-Leitfaden“; Ziel: MA können so Vielfalt der Einrichtungen erleben und voneinander lernen). Gemeinsame Leitungstreffen der Einrichtungen mit der Musikschule (diese hat ihr Angebot in Richtung Vielfalt der Kinder erweitert – ALLE sollen angesprochen werden).
4	Kulturelle Bildung, Vermittlungsarbeit soll mit Arbeit im Projekt „WimadieMu“ der Musikschule und Forschungsprojekten zur Musikvermittlung mit Fokus auf Identität kurzgeschlossen werden; Angebot soll für die ganze Stadt entwickelt werden.	Konzeptentwicklung Vielfalt Musikvermittlung in der Stadt.
5	Lange Anfahrtswege, lange Betreuung, 90% berufstätige Eltern. Sehr schwierige Situationen, die alle Beteiligten an ihre Grenzen gebracht haben. Jugendamt hat auf Nachfrage abgelehnt. Idee der Sozialraum-Kontakte entstanden. Ampelsystem entwickelt bei Rot – Kontakt zu den Kooperationspartner*innen (Jugendamt, Internationaler Bund, Träger). Eltern wurden befragt nach Institutionen, Therapeuten etc., Erfahrungen der Eltern aufgelistet.	Handlungsabläufe für Eltern und Maßnahmenkatalog entwickeln im Sinne eines lebendigen Leitfadens. Was kann man tun, wenn man an Grenzen kommt und Kinder den KiTa-Alltag nicht mehr bewältigen können? Grenzen auch für Mitarbeiter definieren, ab wann Dinge nicht mehr tragbar sind.
6	2016 Start der KiTa; 9 Mitarbeiter*innen – alles neu, Findungsphase.	Teamfindung, Kooperation mit dem Dorftreff, Erstellen von Willkommensmaterial. Inhalte: Übersetzung der Willkommensmappe und des Willkommensbuches; Elternkaffee einrichten; Teamfindung – wer kennt was und kann es einbringen? Dorftreff: Kaffeetreff mit Senioren, Raum für Dorfleben gestalten.
7	Der Arbeitskreis ist inzwischen so groß, dass es Treffen der Stadtteilkreise gibt, die Delegierte wählen, die sich wiederum 2-3x im Jahr treffen u.a. auch mit Fachberatungen, berufsbildenden Schulen. Insgesamt 84 Krippen, die Teil des Netzwerkes sind. Bei einigen Stadtteil-treffen läuft es sehr gut, bei anderen nicht so.	Regionaler Krippenarbeitskreis - das Netzwerk am Leben erhalten und neue Einrichtungen hinzuzugewinnen.

Tabelle 24: Übersicht der *Sozialraum-Maßnahmen 2020*

SRM 2020	Thema	Inhalt und Ziel
1	Verankerung durch Sensibilisierung der Krippenkinder mithilfe von Projekten mit einem Biolandhof.	Die Krippenkinder sollen mit der Bildung für nachhaltige Entwicklung in Berührung kommen, vor allem über die Vorbildfunktion der Erwachsenen und durch die Beteiligung an Projekten in oder an der Krippe.
2	Kindeswohl: Ausarbeitung eines Kinderschutzkonzepts.	Mit Hilfe des Kooperationspartners und der Prozessbegleitung soll ein Kinderschutzkonzept erstellt werden, damit sich das Team an einer verbindlichen Maßgabe orientiert. Es beinhaltet die Schwerpunkte 1. kindliche Sexualität 2. Partizipation 3. Beschwerdeverfahren. Die Mitarbeiter*innen sollen sich mit ihrem Wissen und Praxiserfahrungen ebenfalls einbringen. Der Kinderschutzbund soll auch bei der Klärung helfen, in welchen Fällen eine organisatorische Zusammenarbeit möglich und notwendig ist.
3	Sozialraumdialoge in fünf Stadtteilen.	Von der <i>Sozialraum-Maßnahme</i> wurde sich ein Erkenntnisgewinn über den Sozialraum anhand von aktuell zu erhebenden Sozialdaten durch die Stadt versprochen. Angestrebt wird ein Austausch im Rahmen von fünf „Sozialraumdialogen“ in fünf ausgewählten Stadtteilen. Die Auswahl erfolgte aufgrund von Risikolagen und aufgrund des überdurchschnittlichen Anteils an Sozialhilfebezügen im Vergleich zu anderen Stadtteilen. Dabei wird beispielsweise die Frage erörtert, wie Familien mit Migrationshintergrund den Sozialraum erleben und was sie für Wünsche haben. Das gemeinsame Kennenlernen soll die Vernetzung aller Akteur*innen fördern und gemeinsam nächste Schritte festlegen.
4	Familienzentrum: Weiterentwicklung.	Die Einwohnerstruktur ist charakterisiert durch einen hohen Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund und Fluchterfahrung. In der Vergangenheit wurden die Angebote überwiegend an Adressat*innen vorbeigeplant, so der Koordinator. Eine selbst konzipierter Interviewleitfaden soll die Bedarfe dieser Bevölkerungsgruppe ermitteln. Die 20 geplanten Interviews à 30 Minuten umfassen zehn Kulturen. Sie werden unter den Gesichtspunkten Familienalltag, Werte/Traditionen, Herkunft, Wünsche und Zukunft ausgewertet. Aus den transkribierten Interviews werden Handlungsempfehlungen abgeleitet. Die Interessensbekundung für die Maßnahme umfasst eine Vielzahl an komplexen Zielen. Auszugsweise seien hier die Teamentwicklung, Analyse von Angeboten, Reflektion, Handlungsstrategien und Öffentlichkeitsarbeit angeführt. In der Präsentation vom 10.02. wurden folgende Vorhaben genannt: Veränderung der Konzeption, PR, Schnittstellen und Handlungsstrategien. Vorgestellt wurde die Vorgehensweise zur Befragung.
5	Familienzentrum: Aufbau mit niedrigschwelligen Angeboten.	Das Beratungs- und Therapiezentrum vereint bereits einen Sprachheilkindergarten, eine Familienberatungsstelle und eine interdisziplinäre Frühförderstelle. Geplant ist der Aufbau eines Familienzentrums. Als besonders wichtig erachtet die KiTa-Leitung, dass die Angebote niedrigschwellig sind und nicht nur therapeutische und pädagogische Ziele umfassen, sondern auch durch die Mitgestaltung der Eltern definiert werden. Zudem sollen Workshops durch Elterntainer*innen stattfinden. Eine noch bessere Vernetzung mit KiTa, Jugendzentrum, Mütterzentrum, Vereine, Sucht- und Lebensberatung, VHS, Schulen, Integrationscafé und Kinderschutz wird angestrebt. Die niedrigschwelligen Angebote sollen vor allem im AWO-Café stattfinden, können aber auch bei den Kooperationspartner*innen umgesetzt werden.
6	Kindeswohl: Verbesserung des Kinderschutzes der Stadt Holzminden (Altersgruppe 1-10 Jahre) durch Vernetzung, Kooperation und Synergieeffekte mit beteiligten Akteur*innen.	Die <i>Sozialraum-Maßnahme</i> soll sich durch eine verbesserte Vernetzung positiv auf den Kinderschutz in Holzminden auswirken. In diesem Rahmen sollen sich die beteiligten Akteur*innen persönlich kennenlernen und ihre Aufgaben und Verantwortungsbereiche beschreiben. Das Jugendamt, die Familienhebammen und die Frühen Hilfen sollen gewonnen werden. Ein erarbeiteter Flyer wird alle Beteiligten über das Netzwerk informieren. Darüber hinaus werden Rückmeldungen zum gemeldeten Fall von Kindeswohlgefährdung gewünscht, zum Beispiel vom Jugendamt oder von der Grundschule an die KiTa.
7	Betriebszulassung einer geplanten altersgemischten Mini-KiTa im Mütter-Kind-Zentrum.	Aus den zwei Gruppen einer Mini- KiTa soll eine altersgemischte Gruppe gebildet werden. Hierfür sind zwei Konzepte notwendig (Kurz- und Langfassung), um die Betriebserlaubnis durch den Fachdienst des MK zu erhalten. Das umfassende Konzept soll die Themen Partizipation, Inklusion und Beschwerdemanagement beinhalten.

8	<p>Aufbau eines Stadtteilnetzwerkes aufgrund des hohen Anteils an Familien mit Migrationshintergrund. Erhöhung der Akzeptanz und des Willkommenseins von Familien mit Migrationshintergrund bei einer überwiegend älteren Bevölkerung.</p>	<p>Die KiTa nimmt zum zweiten Mal an einer nifbe <i>Sozialraum-Maßnahme</i> teil. Die KiTa-Leitung nannte folgende Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aufbau eines Stadtteilnetzwerkes: Erhöhung der Akzeptanz und des Willkommenseins von Migrationsfamilien bei einer überwiegend älteren Bevölkerung in Auguststadt - Bedarfsanalyse: Sozialraum-Angebote aus Sicht der Migrant*innen - Elternabfrage zum Aufbau eines Eltern-Cafés und zum Kennenlernen der Angebote des Sozialraums - Kooperation mit dem Verein einer brachliegenden Gartenanlage - Übersetzung von Flyern der Sozialraumangebote für Eltern oder Verwendung von leichter Sprache - „Tag der Nachbarschaft“ im Mai 2020 sollte für Befragung genutzt werden - Vernetzung der Eltern, z. B. Hilfe bei Übersetzungen, beim Babysitting
---	--	--

Anhand der Tabellen wird deutlich, wie breit die Themen in den *Sozialraum-Maßnahmen* gestreut waren. Dennoch lassen sich Themenschwerpunkte ausmachen, die in Abbildung 5 sichtbar werden.



Abbildung 5: Themenschwerpunkte 2019 und 2020

Ein deutlicher Schwerpunkt (vier *Sozialraum-Maßnahmen*) lag auf der Zusammenarbeit mit Familien mit Migrationshintergrund. Jeweils zwei *Sozialraum-Maßnahmen* widmeten sich den Themen Teambuilding, Kindeswohl und Familienzentrum. Die anderen Themen wurden jeweils einmal gewählt.

5 Zusammenführung der Evaluationsergebnisse

5.1 Inhouse-Maßnahmen und Leitungs-Coachings

5.1.1 Erfüllung authentischer Bedarfe und Vielfaltsbezug

Die quantitativen und qualitativen Evaluationsergebnisse bestätigen für die *Inhouse-Maßnahmen* und *Leitungs-Coachings* klar, dass die Prozessbegleiter*innen bedarfsorientiert vorgegangen sind. Die Teilnehmer*innen stimmten den entsprechenden Aussagen in den Nachbefragungsbögen zu den *Inhouse-Maßnahmen* und *Leitungs-Coachings* zu. Die Fragebogendaten zeigen auch, dass es den Prozessbegleiter*innen gelungen ist, den Anliegen der Teams bzw. der Leitungs-Gruppen und denen einzelner Teilnehmer*innen gleichermaßen gerecht zu werden. In den Gruppendiskussionen wurde deutlich, dass die Prozessbegleiter*innen ein bedarfsorientiertes Vorgehen auch dann angeregt haben, wenn die Teilnehmer*innen anfänglich eine reine Wissensvermittlung in Form klassischer Fortbildungsformate von ihnen erwartet haben. Die Fragebogendaten zeigen zudem auf breiter Basis, dass sich aus Sicht der Teilnehmer*innen und der Prozessbegleiter*innen beider Formate die bedarfsorientierte Themenfindung in den Maßnahmen einfach gestaltete. Dass dieses keine Selbstverständlichkeit ist und dass hierfür ganz spezifische Kompetenzen der Prozessbegleitung notwendig sind, wurde in den Gruppendiskussionen sehr deutlich: Für das Gelingen der Gestaltung der Prozesse wurde vor allem ein Agieren auf Augenhöhe als bedeutsam herausgestellt. Die Möglichkeit, den Einsatz und die Verteilung des Stundenkontingents flexibel nutzen zu können, kam der Bedarfsorientierung strukturell entgegen.

Eine wichtige Frage im Hinblick auf die Umsetzung der Qualifizierungsinitiative ist nun jedoch: Ist es den Prozessbegleiter*innen in den beiden Maßnahmen-Formaten auch gelungen, den Vielfaltsbezug in den Anliegen der Teilnehmer*innen aufzugreifen oder gemeinsam mit ihnen zu identifizieren und auf dieser Basis vielfaltspädagogisch orientierte Bearbeitungsprozesse anzuregen?

Die Ergebnisse der Fragebogenerhebung und der Gruppendiskussionen sprechen klar dafür:

Die Fragebogendaten bestätigen die vielfaltspädagogische Schwerpunktsetzung auf einer breiten Basis. Sowohl die Teilnehmer*innen als auch die Prozessbegleiter*innen gaben an, dass Herausforderungen durch Vielfalt, zwischenmenschliche Wertschätzung und gleichberechtigte Beteiligung Themen waren, die inhaltlich im Mittelpunkt der beiden Maßnahmen-Formate standen. Dazu passend zeigt die Analyse der Gruppendiskussionen das Bemühen der Prozessbegleiter*innen um die Herausarbeitung des Vielfaltsbezuges: Auch wenn die Teilnehmer*innen diesen Bezug zunächst in ihren akuten Anliegen nicht fokussiert haben, konnte es gelingen, ihn genau hier zu finden und auf diese Weise eine Verknüpfung mit authentischen Interessen herzustellen. Die Handlungsfelder Teamentwicklung, Zusammenarbeit mit Eltern, Konzeptarbeit oder Struktur und Organisation haben sich dabei als besonders geeignet erwiesen, vielfaltspädagogische Themen aufzuarbeiten.

Deutlich wird auf der Basis quantitativer und qualitativer Datenquellen auch:

Im Mittelpunkt der Prozessbegleitungen stand die Arbeit an einer vielfaltsbewussten Perspektive und am Ausbau der Kompetenzen, bedarfs- und ressourcenorientiert mit Vielfalt umzugehen sowie Beziehungen gerecht, partizipativ und demokratisch zu gestalten. Die explizite Arbeit am Umgang mit Gruppenzugehörigkeiten und damit häufig einhergehenden Ungleichbehandlungen, an Diskriminierungssensibilität sowie der Kompetenz, konstruktive Diskriminierungskritik zu üben, war hingegen weniger im Fokus. Die quantitativen und qualitativen Daten sprechen somit dafür, dass der vielfaltsorientierte Blick explizit eher auf das Positive ausgerichtet wurde, das zu erreichen ist, als auf das Negative, das es zu überwinden gilt. Da

von einer hohen Bedarfsorientierung der Prozessbegleitung ausgegangen werden kann, ist hierin eine Anpassung an die aktuellen Entwicklungsbedürfnisse des Feldes zu sehen.

5.1.2 Annäherung an vielfaltspädagogische Zielsetzungen

Inwieweit war das vielfaltspädagogisch orientierte Vorgehen der Prozessbegleiter*innen in den *Inhouse-Maßnahmen* und *Leitungs-Coachings* auch tatsächlich vielfaltspädagogisch wirksam?

Die quantitativen Ergebnisse aus den Fragebogenerhebungen zeigen, dass aus Sicht der Teilnehmer*innen sowohl durch die *Inhouse-Maßnahmen* als auch durch die *Leitungs-Coachings* praxisrelevante Kompetenzen im Umgang mit Vielfalt gestärkt und erweitert wurden. Im Detail beinhalteten diese sowohl Fähigkeiten der Selbst- und Fremdwahrnehmung (eigene Werthaltung, Sensibilität für zwischenmenschliche Wertschätzung, Sensibilität für Ungleichbehandlung) und des Verständnisses (Leitbild der Inklusion, Bereicherungen und Herausforderungen durch Unterschiedlichkeit) als auch Kompetenzen des problemlösenden Handelns im Umgang mit Vielfalt. Die Analyse der qualitativen Daten zeigt, dass die Prozessbegleiter*innen es als ihre zentrale Aufgabe angesehen haben, vielfaltspädagogische Themen und Aspekte in den eingebrachten Bedarfen sichtbar zu machen. So wurden beispielsweise Selbstverständlichkeiten der Teilnehmer*innen in Frage gestellt, mitunter wurden sie mit eigenen Vorurteilen konfrontiert, in jedem Falle aber wurden ihre Werthaltungen als Ressource für die Gestaltung des pädagogischen Alltags sichtbar gemacht.

Im Vorfeld der Maßnahmen waren die Prozessbegleiter*innen u.a. dazu angeregt worden, Methoden einzusetzen, die die Teilnehmer*innen darin stärken sollten, Handlungsunsicherheit im Angesicht von Fremdheit und Unvertrautem auszuhalten und kreativ zu nutzen. Dieser Aspekt vielfaltspädagogischer Kompetenz stand laut Fragebogenangaben der Prozessbegleiter*innen in den *Leitungs-Coachings* zwar durchaus im Vordergrund – ein konstruktiver Umgang mit Überforderung und Hiflosigkeit durch Vielfalt war jedoch in beiden Maßnahmen-Formaten kein nennenswertes Thema. Diese spezifischen Evaluationsaspekte wurden somit nur bedingt erfüllt. Die übergeordneten Evaluationskriterien ‚Annäherung an werte- und haltungsbezogene Ziele der Inklusion‘ und ‚Stärkung vielfaltspädagogischer Handlungskompetenz‘ können auf Basis der vorliegenden Daten jedoch als deutlich bestätigt angesehen werden.

5.1.3 Passung des strukturellen Formats

Die Fragebogendaten zeigen, dass die strukturellen Formate der *Inhouse-Maßnahmen* und *Leitungs-Coachings* den Teilnehmer*innen auf einer breiten Basis zusagten. Einzig die Anzahl der Coaching-Sitzungen war für die KiTa-Leitungen nach eigenen Angaben und aus Sicht der Prozessbegleitung zu gering. Direkt damit verbunden ist das hohe Interesse der KiTa-Leitungen an einem vertiefenden Coaching mit derselben-Gruppe. Im Rahmen der Gruppendiskussionen wurden verschiedene Möglichkeiten erörtert, diesem Bedürfnis im weiteren Verlauf der Qualifizierungsinitiative zu entsprechen. Auch für das Format ‚Inhouse‘ haben sich einige Prozessbegleiter*innen dafür ausgesprochen, Vertiefungen zuzulassen. Begründet wurde das damit, dass es vielfach noch nicht möglich gewesen sei, Aspekte zu bearbeiten, die sich auf die direkte Auseinandersetzung mit dem Kind beziehen. Hier hätten zunächst noch notwendige Grundlagen geschaffen werden müssen. Diese wurden in der Person der Teilnehmer*in selbst und in der Team-Kommunikation gesehen.

5.1.4 Nachhaltigkeit

Eine Nachbefragung zur Nachhaltigkeit und Effektivität der *Inhouse-Maßnahmen* hat bezüglich der im Projektjahr 2018 durchgeführten Maßnahmen stattgefunden. Die Ergebnisse legen nahe, dass positive

Entwicklungsprozesse in den teilnehmenden Kindertagesstätten angeregt werden konnten, und zwar insbesondere dann, wenn die pädagogischen Fachkräfte und KiTa-Leitungen im folgenden Projektjahr erneut an *Inhouse-Maßnahmen* teilnehmen konnten. Dies ließen bereits die Ergebnisse aus den Nachbefragungsbögen unmittelbar nach Maßnahmenende vermuten: Darin stimmten sowohl die Teilnehmer*innen als auch die Prozessbegleiter*innen der *Inhouse-Maßnahmen* und *Leitungs-Coachings* den entsprechenden Fragen zu. Die Prozessbegleiter*innen äußerten zudem in den Gruppendiskussionen, dass das bedarfs- und prozessorientierte Vorgehen von ihnen als überaus effektiv und nachhaltig wirksam wahrgenommen werde. Weil keine Lösungen vorgegeben würden und weil versucht werde, immer wieder Brücken in den Alltag zu schlagen, sei davon auszugehen, dass angeregte Veränderungen Bestand haben und sich in den Teams weiterentwickeln. In diesem Zusammenhang wurde von den Prozessbegleiter*innen die Möglichkeit angeregt, nach Abschluss der *Inhouse-Maßnahmen* ein weiteres Treffen mit einigem zeitlichen Abstand in den Einrichtungen anbieten zu können, um die Nachhaltigkeit der angeregten Entwicklungen weiter zu fördern.

Zudem lässt sich aus der Nachhaltigkeitsbefragung 2019 entnehmen, dass aus Sicht der KiTa-Leitungen alle Teilnehmer*innen der *Inhouse-Maßnahmen* ihre vielfaltspädagogischen Kompetenzen stärken konnten. So haben Leitungskräfte aus allen drei Nachbefragungsgruppen angegeben, dass es seit der Teilnahme sowohl ihnen als auch ihrem Team gelingt, die eigene Werthaltung stärker zu reflektieren, sicherer im Umgang mit Vielfalt und sensibler in Bezug auf zwischenmenschliche Wertschätzung zu sein. Darüber hinaus hat die dritte Befragungsgruppe den Mehrwert einer weiteren *Inhouse-Maßnahme* bestätigt. Ebendiese zweite Maßnahme hat die positiven Effekte auf die Arbeit im Team, die durch die erste Maßnahme erzielt wurden, noch einmal vertieft.

5.1.5 Allgemeine Zufriedenheit der Teilnehmer*innen

Eine grundsätzlich positive Bewertung des bedarfs- und prozessorientierten Vorgehens durch die Teilnehmer*innen der *Inhouse-Maßnahmen* und *Leitungs-Coachings* kann daraus abgeleitet werden, dass sie in den schriftlichen Nachbefragungen die Formate der jeweiligen Maßnahmen auf breiter Basis bestätigten und den Wunsch nach Vertiefungen äußerten. Auch direkt danach gefragt, verbuchten die KiTa-Teams und KiTa-Leitungen ihre Teilnahme an den beiden Maßnahmen-Formaten ‚Alles in Allem‘ ausdrücklich als einen Gewinn. Gleiches gilt für diejenigen Leitungskräfte, die 2019 bereits an zwei Coachings teilgenommen haben.

Die schriftlichen Befragungen zeigen, dass die Teilnehmer*innen beider Maßnahmen-Formate die Prozessbegleitungen als fachlich sehr kompetent wahrgenommen haben. Dieses trägt sicherlich grundlegend zu der hohen Akzeptanz des bedarfsorientierten und prozesshaften Ansatzes und damit zum Erfolg der bisherigen Umsetzung der Qualifizierungsinitiative bei.

Die Prozessbegleiter*innen äußerten sich in den Gruppendiskussionen sehr wertschätzend gegenüber den Möglichkeiten, die die Maßnahmen-Formate ihnen boten. Sie hoben neben der empfundenen Nachhaltigkeit des Arbeitens einen nicht zu unterschätzenden weiteren Aspekt hervor: Von den Prozessbegleiter*innen wurde ein hohes Maß an Belastung im Feld der frühkindlichen Bildung und Erziehung wahrgenommen – hier konnte aufgrund der Konzipierung der verschiedenen Maßnahmen-Formate für temporäre Entlastung gesorgt werden. Insbesondere das Format *Leitungs-Coaching* wurde dabei als eines herausgehoben, dass das Feld dringend benötigt.

In den schriftlichen Befragungen äußerten sich die Prozessbegleiter*innen äußerst zufrieden mit der Unterstützung durch das nifbe und bekundeten für beide Maßnahmen-Formate ihr Interesse, weitere Prozessbegleitungen zu übernehmen. Das Evaluationskriterium ‚Zufriedenheit‘ der Teilnehmer*innen an den

Qualifizierungsmaßnahmen ist somit für die Lernenden und ihre Lernbegleitungen gleichermaßen als erfüllt anzusehen.

5.2 Sozialraum-Maßnahmen

5.2.1 Erfüllung authentischer Bedarfe

Basierend auf den vorliegenden Daten kann der Schluss gezogen werden, dass die spezifischen Bedarfe der antragstellenden KiTas in hohem Maße erfüllt worden sind. Auch wenn die Bedarfsorientierung im Konzept der *Sozialraum-Maßnahmen* konzeptionell verankert ist und sie im Grunde genommen nur konsistent funktionieren können, wenn sich die Durchführung an den Sichtweisen der KiTas, an wahrgenommenen Problemlagen im Sozialraum und an den Sichtweisen der ausgewählten Kooperationspartner*innen orientiert, ist die bedarfsorientierte Umsetzung durch alle Beteiligten nicht als selbstverständlich vorauszusetzen. In manchen Fällen schien bei den in 2018 durchgeführten Maßnahmen anfangs die Frage thematisiert worden zu sein, was unter Sozialraum zu verstehen ist und wie dazu ein gemeinsames Verständnis von Prozessbegleitung, KiTa und Kooperationspartner*innen entwickelt werden kann. Die Sicht der Prozessbegleiter*innen bestätigte die oben genannten Einschätzungen. Die Maßnahmen waren in Anlage und Durchführung laut ihren Aussagen eindeutig bedarfsorientiert ('bottom-up'-Maßnahmen, siehe Kap. 4.2). In den Verlaufsdocumentationen wurden explizit nur wenig direkte Hinweise dazu gegeben. Allerdings wurde in den Dokumentation durchgehend eine hohe Identifikation der ausfüllenden KiTa-Leitungen erkennbar. Sie haben die Maßnahmen als 'ihre' Maßnahmen verstanden. Das hohe Engagement und die Begeisterung vieler Beteiligter, wie sie sich in den Ausführungen der Prozessbegleiter*innen widerspiegeln, sprechen diesbezüglich ebenfalls für sich.

5.2.2 Annäherung an vielfaltspädagogische Zielsetzungen

In den Verlaufsdocumentationen wurde deutlich, dass sich die Teilnehmenden auf unterschiedlichen Ebenen mit Themen auseinandergesetzt haben, die zu einer Erweiterung ihrer vielfaltspädagogischen Kompetenzen führen können. Der Charakter des Formats der *Sozialraum-Maßnahmen* weist deutliche Unterschiede zu den *Inhouse-Maßnahmen* und *Leitungs-Coachings* auf. So liegt der Fokus der *Sozialraum-Maßnahmen* eher auf der Frage, wie sich die KiTas intern und mit anderen Akteur*innen 'organisieren', um Lösungen für pädagogische Fragen oder Bedarfe zu entwickeln und weniger auf den pädagogischen, inhaltlichen Fragen selbst (vgl. Prozessbegleiterin im Abschlussgespräch). Dies entspricht wiederum der konzeptionellen Anlage des Formats. Davon ausgehend lässt sich die Frage der Annäherung an vielfaltspädagogische Zielsetzungen vor allem auf Grundlage der thematischen Ausgangspunkte oder Hintergründe für die Durchführung der Maßnahmen beantworten. Wie in Kapitel 4.1.1 bereits geschildert, bildeten vielfaltsbezogene Themen mehrheitlich ausdrücklich den Hintergrund für die Maßnahmen. Darüber hinaus sind in vielen Maßnahmen konkrete Ergebnisse erzielt worden, die zur Weiterentwicklung der vielfaltspädagogischen Kompetenzen dienen.

In den Maßnahmen ging es offensichtlich grundsätzlich und in vielen einzelnen Fällen um eine Vielfalt von professionellen Perspektiven auf pädagogische Fragestellungen (sowohl intern, innerhalb des KiTa-Teams, wie auch zwischen der KiTa und den beteiligten Kooperationspartner*innen) und darum, die verschiedenen Perspektiven zu verstehen und darauf aufbauend gemeinsame Perspektiven und konkrete, gemeinsame Ziele zu entwickeln.

5.2.3 Passung des strukturellen Formats

Der Durchführungszeitraum wurde insgesamt als passend wahrgenommen, auch wenn hier häufig der späte Beginn der Maßnahmen im Jahresverlauf kritisch angemerkt und als „druckauslösend“ bezeichnet wurde. Die Entscheidung, keine Verlängerung oder Vertiefung der Maßnahmen in 2019 zuzulassen, stieß auf wenig Widerspruch. Möglicherweise haben der begrenzte Durchführungszeitraum und der damit ausgelöste Druck eher dazu beigetragen, dass die beteiligten Akteur*innen sich „zusammengerauft“ haben und Ziele relativ schnell konkretisiert und umgesetzt haben. Ein geringerer Zeitraum für die Durchführung erscheint allerdings ebenfalls nicht realistisch.

Die verfügbare Stundenzahl für die Prozessbegleitung wurde von den meisten Prozessbegleiter*innen – zumindest zum Ende der Durchführung – als tendenziell zu hoch bewertet.

Die mögliche Flexibilität in der Gestaltung von Abläufen wurde sehr geschätzt. Damit ist gemeint, dass der Einsatz der Prozessbegleitung an spezifischen Stellen des Prozesses der Durchführung von den Beteiligten auf Grundlage der jeweiligen Erfordernisse frei vereinbart werden kann. Dieser Einsatz kann sich zudem auf verschiedene Aufgaben oder Rollen beziehen: Erarbeitung von Vorlagen, Moderation von Netzwerktreffen, inhaltliche Unterstützung usw. Die Verfügbarkeit gesonderter Sachmittel für Fortbildungstage, Druckkosten u.ä. wurde in vielen Maßnahmen genutzt und ebenfalls sehr positiv bewertet.

Die ‘Offenheit’ des Formates im Hinblick auf das Sozialraumverständnis, auf die Art von Kooperationspartner*innen und die Wahl von konkreten Vorhaben und Themen wurde von allen Beteiligten als ausgesprochen positiv eingestuft.

5.2.4 Nachhaltigkeit

In Bezug auf die Nachhaltigkeit lassen sich zwei Ebenen unterscheiden:

- Die Frage nach der Weiterführung der konkreten Ergebnisse (spezifischer konzipierter Angebote für Eltern und Kinder u.ä.) und ihrer Wirksamkeit.
- Die Frage nach der Weiterführung der begonnenen oder weiterentwickelten Kooperationsstrukturen und die Öffnung für eine weitere Vernetzung.

Beide Fragen lassen sich ohne weitere Auswertungsschritte bzw. eine Nachbefragung bei beteiligten Akteur*innen nur sehr begrenzt beantworten. Die folgenden Hinweise sind deshalb als erste Einschätzungen zur Nachhaltigkeit zu verstehen.

In Bezug auf die erste Frage (Ergebnisse) deutete sich in einigen Maßnahmen an, dass Rahmenbedingungen geschaffen wurden, die auf Nachhaltigkeit hinweisen. So wurde in einem Fall die Finanzierung eines Dozentenpools zur interkulturellen Fortbildung von Mitarbeiter*innen für ein Jahr vom Landkreis übernommen; in einer anderen Maßnahme soll der umgesetzte Elternworkshop den anderen städtischen KiTas zur Verfügung gestellt werden; der eingerichtete ‘Lernwerkstätten-Raum’ in einer weiteren Maßnahme wird nach Beendigung der Maßnahme weiterhin genutzt werden u.ä. mehr. Bei anderen Ergebnissen in Form von eingeführten Angeboten kann davon ausgegangen werden, dass diese weitergeführt werden (Lese-Opa in der KiTa, Bücherkiste, Sprechstunde Migrationsdienst, gemeinsames Anmeldeverfahren etc.).

In Bezug auf die zweite Frage (Vernetzungsprozesse) ist der Aspekt der zeitlichen Ressourcen von zentraler Bedeutung – genauer der Umstand, dass der diesbezüglich wahrgenommene Mangel bei allen Akteur*innen in den Verlaufsdokumentationen als hauptsächliche Hürde im Durchführungsprozess beschrieben wurde. Wie oben (siehe Kap. 4.1.2) bereits skizziert, wurden die Maßnahmen und ihre

Ergebnisse trotzdem als ausgesprochen erfolgreich beschrieben. Die Anschlussfrage könnte sein, *wie* das passiert ist – welche Prozesse dazu geführt haben, dass der Zeitmangel im Nachhinein nicht besonders relevant für die erfolgreiche Durchführung der Maßnahme war (oder möglicherweise im Verlauf der Durchführung weniger relevant geworden ist). Ein Schlüssel könnte in dem von den Prozessbegleiter*innen beschriebenen Charakter von „Vernetzungssituationen“ oder Netzwerktreffen als „reale Begegnungen“ liegen. Möglicherweise stellte für viele Beteiligte das Kennenlernen der Anderen im Sinne des Verstehens der jeweiligen Sichtweisen, der Haltungen, der Logiken an sich schon einen Gewinn dar. Dieser subjektive Gewinn hat sich vergrößert, wenn und sofern dann ein gemeinsames Ziel formuliert und umgesetzt werden konnte. Der Zeitmangel spielt dann immer noch eine Rolle, die Zur-Verfügung-Stellung der jeweils eigenen Zeit könnte aber zu einer Selbstverständlichkeit im Rahmen der Maßnahmen geworden sein. Im Übrigen liegt auch hierin bereits ein Stück Nachhaltigkeit: das Verständnis für den Anderen und die Erfahrung, dass über Unterschiede hinweg Vorhaben realisiert werden können, ist nicht – zumindest nicht ohne Weiteres – umkehrbar.

Insbesondere beschrieben viele Prozessbegleiter*innen in den Auswertungstreffen eine Aufwertung in der Selbst- und Außensicht der KiTas im Zuge der Maßnahmen. Dies wurde als ein großer Gewinn wahrgenommen (siehe Kap. 4.2). Diese Aufwertung in der Selbstsicht bezieht sich auf das eigene professionelle Selbstverständnis bzw. ein diesbezüglich gewachsenes Selbstbewusstsein. In der Außensicht verbesserte sich die Wahrnehmung der KiTa im Sozialraum (durch Eltern und andere Akteur*innen). Hier lassen sich Momente der Nachhaltigkeit aufzeigen, da Veränderungen von Sichtweisen auch nach Abschluss der Maßnahmen beibehalten werden.

5.2.5 Allgemeine Zufriedenheit der Teilnehmer*innen

Alle verfügbaren Dokumente und sonstigen Äußerungen weisen darauf hin, dass die Zufriedenheit der Teilnehmer*innen mit den Maßnahmen überwiegend ausgesprochen hoch war. In den Verlaufsdokumentationen wurde immer wieder der Wunsch nach einer weiteren Begleitung durch das nifbe geäußert, da die Zusammenarbeit als hilfreich und zielführend empfunden wurde. Als sehr positiv wurde die rahmende Funktion der Prozessbegleiter*innen wahrgenommen.

6 Schlussfolgerungen und Empfehlungen für künftige Qualifizierungsinitiativen

Die Evaluationsergebnisse verdeutlichen, dass die von nifbe konzipierten Maßnahmen-Formate die Bedarfe im Feld treffen und dass diese weiterhin bestehen. Sie zeigen auch, dass die aktuelle thematische Offenheit nicht in eine Beliebigkeit führt, sondern dass im Sinne des Leitbildes der Inklusion gearbeitet wird. Es ist zu vermuten, dass die durch die Qualifizierungsinitiative beschrittene Form der Förderung vielfaltspädagogischer Kompetenzen nachhaltig und zukunftsweisend ist, indem sie an der individuellen Bedeutsamkeit anknüpft.

Oftmals wird mit der Umsetzung des Leitbildes der Inklusion zuerst die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Kategorien verbunden, die eng mit Ungleichbehandlung assoziiert sind, und es wird eine Bearbeitung erwartet, die Diskriminierungssensibilität und konstruktive Diskriminierungskritik in den Mittelpunkt stellt. In der Gesamtschau der Evaluationsergebnisse entsteht der Eindruck, dass es zunächst notwendig ist, eine inklusive Beziehungsgestaltung mit einem emotional positiven Aufmerksamkeitsfokus im eigenen Team zu etablieren, positive Prinzipien der Inklusion in den eigenen Arbeitsbeziehungen persönlich zu erfahren, um sich gemeinsam als Team, als Leitung und als KiTa im Sozialraum den Herausforderungen stellen zu können, die gesellschaftliche Kategorien der Ungleichbehandlung in das frühkindliche Arbeitsfeld tragen. Die Schaffung einer solchen Basis scheint ein aktuelles Entwicklungsthema im Feld der frühkindlichen Bildung darzustellen. Eine vielfaltsorientierte Prozessbegleitung ermöglicht es, Prinzipien der Inklusion in den Grundstrukturen von Arbeitsbeziehungen zu verankern. Dem ohnehin stark belasteten bzw. aktuell überlasteten Feld wird dadurch ein emotional zumutbarer Zugang zum Thema Vielfalt eröffnet. Die Nachhaltigkeit inklusiver Prozesse ist mutmaßlich höher, wenn die Bearbeitung von kritischen Heterogenitätsdimensionen mit ihren emotional herausfordernden Aspekten erst auf der Grundlage eines sicheren Rückhalts in den eigenen Beziehungsstrukturen erfolgt.

Inhouse-Maßnahmen

Pädagogische Fachkräfte werden in ihrem Alltag mit verschiedenen Formen und Dimensionen von Vielfalt konfrontiert: Für sie gilt es, die unterschiedlichen sozio-ökonomischen und kulturellen Hintergründe der Kinder und der Eltern, aber auch die Heterogenität bezogen auf das Alter, die Ausbildung, die Berufs- und Lebenserfahrung und die kulturellen sowie religiösen Zugehörigkeiten ihrer Kolleginnen und Kollegen zu berücksichtigen. Die *Inhouse-Maßnahmen* haben den Teilnehmer*innen dabei geholfen ihre eigenen Wertvorstellungen zu reflektieren und eine inklusive Beziehungsgestaltung im Team zu stärken, und zwar insbesondere dann, wenn sie an mehreren Maßnahmen teilgenommen haben. In Bezug auf die Konzipierung des Formats ist die Möglichkeit der Vertiefung durch sich wiederholende bzw. aufeinander aufbauende Maßnahmen somit von Bedeutung, da der Erwerb vielfaltspädagogischer Kompetenzen ein unabschließbarer Prozess ist, der immer wieder exemplarisch an konkretisierten Inhalten vorangetrieben werden kann. Vor der Teilnahme an einer *Inhouse-Maßnahme* gilt es hervorzuheben, dass sich diese aufgrund ihrer Durchführung und Gestaltung durch nifbe-Prozessbegleiter*innen von klassischen Fortbildungen unterscheidet: Es findet keine frontale Wissensvermittlung statt, vielmehr erfolgt eine Begleitung des Teams und seiner Leitung anhand ihrer Bedarfe im Rahmen des vielfaltspädagogischen Schwerpunktes.

Die Gestaltung der Prozesse sowie nicht zuletzt auch das Gelingen der Maßnahme werden davon beeinflusst, ob die pädagogischen Fachkräfte sich als Team zur Teilnahme an der Maßnahme entschieden haben oder beispielsweise die KiTa-Leitung eine Anmeldung, ohne Abstimmung mit ihren Kolleg*innen, vorgenommen hat. Wenn die Teilnehmer*innen aus ihrem Interesse am Themenfeld heraus an der

Maßnahme teilnehmen, können Teamentwicklungsprozesse angestoßen und die Kompetenz erlangt werden, Anliegen in Zukunft am Leitbild der Inklusion ausgerichtet bearbeiten zu können.

Zusammengefasst liegt der Mehrwert des Formats der *Inhouse-Maßnahmen* in der Bedarfs- und Prozessorientierung, das heißt in der Möglichkeit, angelehnt an die aktuellen Bedarfe der Teilnehmer*innen, die Inhalte der Maßnahmen, in diesem Fall um die Bearbeitung von Heterogenitätsdimensionen herum, zu bestimmen. Die Prozessorientierung ermöglicht das an die Dynamik im KiTa-Team angepasste Vorschreiten. Die Spezifik der Einrichtung und des KiTa-Teams kann im Sinne der Organisationsentwicklung die Gestaltung der Maßnahmen (mit-)bestimmen. Durch diese thematische Offenheit und Bedarfsorientierung wurden beispielsweise auch Handlungskompetenzen, wie die Fähigkeit Ungleichbehandlungen im alltäglichen Miteinander bewusst(er) wahrzunehmen, gestärkt, ohne dies explizit zu fokussieren.

Leitungs-Coachings

KiTa-Leitungen haben im Feld der institutionalisierten Betreuung und Bildung von Kindern eine verantwortungsvolle Funktion inne. Angesichts kontinuierlicher Entwicklungen in Bereichen von (Bildungs-)Politik, Gesellschaft, Forschung und damit einhergehend steigenden Anforderungen benötigen Leitungskräfte gezielte Weiterbildungsveranstaltungen für ihr spezifisches Arbeitsfeld und adäquate Unterstützungs- und Begleitstrukturen. In die hier vorhandene Angebotslücke hat das nifbe seit dem Jahr 2018 mit seinen Gruppen-Coachings für Leitungspersonen in KiTas gestoßen. Das nifbe verfolgt mit dem Angebot das Ziel, KiTa-Leitungen sowohl in ihrer Rolle als auch in ihrem Leitungshandeln zu stärken.

Konzeptionell sind die Coachings als trägerübergreifendes, thematisch eingegrenztes Angebot angelegt. Durchgeführt werden die *Leitungs-Coachings* von nifbe-Prozessbegleiter*innen mit einer anerkannten Supervisions- oder Coachingausbildung. Insbesondere die thematische Fokussierung ist unüblich. Hierüber sollte jedoch die thematische Anbindung an den Bildungsschwerpunkt geleistet werden. Wie die Evaluation und wissenschaftliche Begleitung zeigen, ist es gelungen, anhand vielfaltspädagogischer Themen exemplarisch Leitungsthemen zu bearbeiten bzw. Leitungshandeln zu reflektieren. Zudem zeigt sich sowohl in der Bewertung des Formats und der Nachfrage als auch in dem Wunsch nach Vertiefung beziehungsweise Fortführung, dass mit dem Angebot ein Bedarf im Feld bedient wird. Insgesamt unterliegt das Feld der frühkindlichen Bildung und Entwicklung dynamischen Entwicklungs- und Qualitätsansprüchen. Zudem kann ein Professionalisierungsprozess niemals als abgeschlossen gelten. So ist auch weiterhin davon auszugehen, dass ein Unterstützungsangebot für Leitungskräfte ein sinnvolles Instrument zur Qualitätssicherung ist. Langfristig wird sich die Frage stellen, wie sich dieses Format als strukturell verankertes Unterstützungsinstrument im Feld implementieren lässt. (Wie) Können Einrichtungs- oder Erwachsenenbildungsträger die Rolle (Organisation, Finanzierung, Begleitung und Qualitätssicherung), die bisher von nifbe bekleidet wurde, übernehmen?

Sozialraum-Maßnahmen

Die Grundidee bei der Konzipierung der *Sozialraum-Maßnahmen* im Rahmen der landesweiten Qualifizierungsinitiative "Vielfalt leben und erleben" bestand darin, dass eine gute Vernetzung von KiTas auf kommunaler und insbesondere sozialräumlicher Ebene eine wichtige Unterstützung für die Teams bei der Bearbeitung von Herausforderungen sein kann, die mit zunehmender Vielfalt bzw. Heterogenität von Kindern und Eltern einhergehen. Grundbedingungen für die Möglichkeit der Teilnahme an einer *Sozialraum-Maßnahme* waren die Benennung von mindestens einer kooperierenden Organisation, mit der die KiTa während der Maßnahme zusammenarbeiten wollte und die Konkretisierung von Themen und Zielen der Maßnahmen (im Rahmen von Vielfalt als übergreifendem Thema). Vernetzung bedeutet in diesem

Kontext, dass die KiTa-Leitung und/oder Fachkräfte über Ansprechpartner*innen in Organisationen verfügen, die für die eigene Arbeit von Bedeutung sein können und an die sie sich bei Bedarf wenden können. Die Ergebnisse der Maßnahmen und Auswertungen der Dokumentationen zeigen, dass viele KiTas – in thematisch zum Teil sehr unterschiedlich spezifizierter Weise – an dieser Art von Vernetzung gearbeitet haben oder bereits vorhandene Netzwerkstrukturen weiterentwickelt haben. Mit den Maßnahmen, insbesondere mit den Prozessbegleiter*innen, ist den KiTas im Kern Zeit zur Verfügung gestellt worden, um diese Vernetzung zu entwickeln. Neben den inhaltlich sehr häufig erfolgreichen Abschlüssen der Maßnahmen scheint für viele der teilnehmenden KiTas der größte Gewinn der Maßnahmen gewesen zu sein, dass sie andere Organisationen und deren Vertreter*innen intensiver kennenlernen konnten (und umgekehrt). Um bei Bedarf auf die Unterstützung oder Zusammenarbeit (oder auch nur einen „Austausch“) mit anderen Organisationen zurückgreifen zu können, braucht man mehr als Kontaktdaten: man muss ein Stück weit verstehen, welche Aufgaben die Organisation hat, wie sie „tickt“, welche Rolle welche Vertreter*innen einnehmen und wie deren professionelle Sichtweise ist. Hierin liegen zweifellos sehr positive Aspekte der Durchführung der *Sozialraum-Maßnahmen*.

Die Bedeutung sozialräumlicher Vernetzung für die Bewältigung der großen Herausforderungen im Feld der institutionellen Kindertagesbetreuung ist in den *nifbe-Sozialraum-Maßnahmen* für die Beteiligten erfahrbar und erlebbar geworden. Für die Konzipierung künftiger Qualifizierungsmaßnahmen sind die erfahrenen Gewinne von Vernetzung im Sinne nachhaltig angelegten Transfers zu berücksichtigen. So ist dieser Grundgedanke beispielsweise in das Konzept der Demokratie-Werkstätten, die nifbe seit 2021 zur Unterstützung von Demokratiebildung und Partizipation in Kindertageseinrichtungen anbietet, eingeflossen.

7 Literatur

- Drexhage, M. & Sauerhering, M. (in Vorb.). *Leitungs-Coachings*. Broschüre erscheint als nifbe-Beitrag zur Professionalisierung.
- Hartwig, J., Korte, M. & Schmidt-Hood, G. (2017). *Vielfalt leben und erleben! Chancen und Herausforderungen der Heterogenität - Umsetzungskonzept*. Osnabrück: Nifbe-internes Arbeitspapier.
- Herrmann, K., Sauerhering, M. & Völker, S. (2018). *Vielfalt leben und erleben! Chancen und Herausforderungen der Heterogenität*. Osnabrück: Nifbe-Beiträge zur Professionalisierung Nr. 7.
- Hollstein, B. (2006). Qualitative Methoden und Netzwerkanalyse – ein Widerspruch? In B. Hollstein & F. Strauss (Hrsg.), *Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen* (S. 11– 37). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jansen, D. (1999). *Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Opladen: Leske + Budrich.
- Kruse, J. (2014). *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Mäder, S. (2013). Die Gruppendiskussion als Evaluationsmethode – Entwicklungsgeschichte, Potenziale und Formen. *Zeitschrift für Evaluation*, 12 (1), 23– 51.
- Mayring, P. (2008). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. (8. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Völker, S., Martzy, F. & Sauerhering, M. (2018). *Wissenschaftliche Begleitung des nifbe-Bildungsschwerpunktes. „Vielfalt leben und erleben! Chancen und Herausforderungen von Heterogenität“*. Osnabrück: Nifbe-internes Arbeitspapier.
- Weber, S. M., Schröder, C., Truschkat, I., Peters L. & Herz, A. (2019). Organisation und Netzwerke: Eine Einleitung. In S. M. Weber, I. Truschkat, C. Schröder, L. Peters & A. Herz (Hrsg.), *Organisation und Netzwerke* (S. 1– 18). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

8 Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: Fragebogenversionen.....	6
Tabelle 2: Inhalt und Struktur der Fragebögen für die Teilnehmer*innen.....	7
Tabelle 3: Inhalt und Struktur der Fragebögen zur Nachhaltigkeit für die Teilnehmer*innen	8
Tabelle 4: Inhalt und Struktur der Fragebögen für die Prozessbegleiter*innen	8
Tabelle 5: Rücklauf der Fragebögen	9
Tabelle 6: Angaben zu den KiTas der Inhouse-Teams und zu den KiTas der Teilnehmer*innen der <i>Leitungs-Coachings</i>	10
Tabelle 7: Formulierungen für mittlere Zustimmungswerte in den Beschreibungen der Befragungsergebnisse.....	10
Tabelle 8: Wahrnehmung von Vielfalt im Vorfeld der <i>Inhouse-Maßnahmen</i>	11
Tabelle 9: Bedeutung des Themas Vielfalt in den <i>Inhouse-Maßnahmen</i> und <i>Leitungs-Coachings</i>	13
Tabelle 10: In den <i>Inhouse-Maßnahmen</i> und <i>Leitungs-Coachings</i> verfolgte vielfaltspädagogische Ziele .	14
Tabelle 11: Bewertung der Stärkung vielfaltspädagogischer Kompetenzen durch die Teilnehmer*innen der <i>Inhouse-Maßnahmen</i> und <i>Leitungs-Coachings</i>	16
Tabelle 12: Bewertung der <i>Inhouse- und Coaching-Maßnahmen</i> durch die Teilnehmer*innen	17
Tabelle 13: Bewertung der <i>Inhouse- und Coaching-Maßnahmen</i> durch die Prozessbegleiter*innen.....	20
Tabelle 14: Bewertung der Stärkung vielfaltspädagogischer und inklusiver Kompetenzen durch die KiTa-Leitungen	22
Tabelle 15: Bewertung der <i>Inhouse-Maßnahmen</i> im Projektjahr 2018 durch die KiTa-Leitungen.....	24
Tabelle 16: Bewertung der zweiten <i>Inhouse-Maßnahme</i> im Projektjahr 2019 durch die KiTa-Leitungen	25
Tabelle 17: Überblick Anzahl der <i>Sozialraum-Maßnahmen</i>	42
Tabelle 18: <i>Sozialraum-Maßnahmen</i> des nifbe im Projektjahr 2018	45
Tabelle 19: <i>Sozialraum-Maßnahmen</i> des nifbe 2019	48
Tabelle 20: <i>Sozialraum-Maßnahmen</i> des nifbe 2020	51
Tabelle 21: Merkmale der KiTas, die eine <i>Sozialraum-Maßnahme</i> im Projektjahr 2018 durchgeführt haben	54
Tabelle 22: Rückmeldungen aus dem landesweiten <i>Sozialraum-Maßnahmen</i> -Treffen 2019.....	64
Tabelle 23: Übersicht der <i>Sozialraum-Maßnahmen</i> 2019	66
Tabelle 24: Übersicht der <i>Sozialraum-Maßnahmen</i> 2020	67
Abbildung 1: Bearbeitung vielfaltspädagogischer Aspekte in den Qualifizierungsmaßnahmen.....	40
Abbildung 2: <i>Sozialraum-Maßnahme O</i>	55
Abbildung 3: <i>Sozialraum-Maßnahme H</i>	56
Abbildung 4: Auswertungstreffen zu den <i>Sozialraum-Maßnahmen</i> , Dokumentation der Redebeiträge ..	57
Abbildung 5: Themenschwerpunkte 2019 und 2020.....	68

