

Transferförderliche Merkmale in einer gemeinsam von Wissenschaft und Praxis entwickelten Qualifizierung von Kita-Leitungen

14./15.11.2023, WiFF-Bundeskongress Berlin
Prof. Dr. Katja Kansteiner, Carolin Wicker M.A.
Pädagogische Hochschule Weingarten

Agenda

1. Ausgangspunkte und Aufbau des Qualifizierungsprogramms LeIQ.plus
2. Der tragende Ansatz des Situierten Lernens
3. Einblicke zu Strategien, Bausteinen, Praxisaufgaben
4. Ausgewählte Evaluationsergebnisse
5. Herausforderungen für die Anlage von Leitungsqualifizierungen

1. Ausgangspunkte der Programmentwicklung

Ausgangspunkt 1

- Anforderungsbreite
- Belastungen
- Leitungsqualität -
pädagogische Qualität
- selten
wissenschaftlich
evaluierte
Qualifizierungen

*DKLK, 2022; Schreyer et al.,
2014; Schreyer et al., 2015;
Strehmel & Ulber, 2017; Sylva et
al., 2004; Tietze & Viernickel,
2016; Viernickel et al., 2013;
Viernickel & Voss, 2013;
Viernickel & Weßels, 2020*

Ausgangspunkt 2

- Einflussfaktoren auf
Transfer: Merkmale TN,
Arbeitsumfeld,
Fortbildungsdesign
indirekt
- wenig Erkenntnisse zur
Wirksamkeit
berufsbezogener
Weiterbildungen auf
Lerntransfer

*Baldwin & Ford, 1988; Blatter &
Schelle, 2022; Egert, Eckhardt &
Fukkink, 2017; Gessler, 2022*

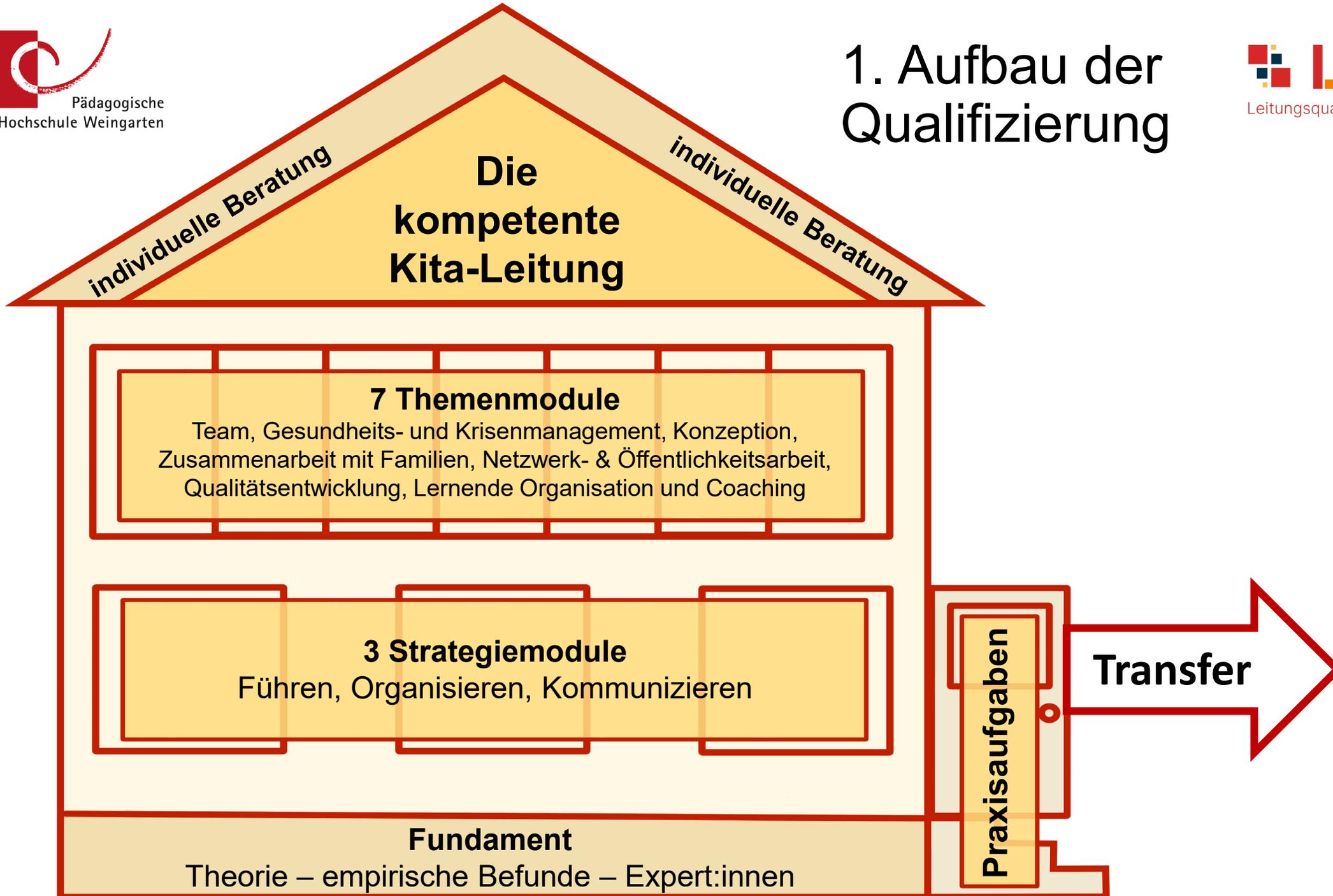
Prof. Dr. Katja Kansteiner & Carolin Wicker, M.A.

Ausgangspunkt 3

- langfristig
- Verschränkung von
Qualifizierungs-,
Erprobungs-,
Reflexionsphasen
- relevante Inhalte/Ziele
- Anwendungsorientierung
- coachingartige Begleitung
- Aufgaben/Material

*Burke & Hutchins, 2007; Egert &
Kappauf, 2019; Fölling-Albers et al.,
2004; Gessler & Gruber, 2022;
Kammermeyer et al., 2019; Kappauf,
Egert & Wirts, 2019; Lipowsky &
Rzejak, 2017; Markussen-Brown et al.,
2017; Hippel, 2011; Yoon et al., 2007*

1. Aufbau der Qualifizierung



2. Ansatz des Situierten Lernens

Burke & Hutchins, 2007; Deci & Ryan, 1993; Egert et al., 2017; Fölling-Albers et al., 2004; Gruber, 2006; Hartinger et al., 2011; Lipowsky, 2011; Lipowsky & Rzejak, 2017; Rank et al., 2012; von Hippel, 2011



authentische
Lernsituationen

kooperatives Lernen

Austausch- und
lernanregendes Setting

theorieorientierte
Reflexionsimpulse

Aufgaben zur kognitiven
Aktivierung

Ko-Konstruktion

Berücksichtigung des
Anwendungskontextes

variable Anwendungs-
möglichkeit

zahlreiche
Perspektivwechsel

Führung



Organisation



Kommunikation

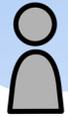


→ „Handwerks-“/Reflexionswerkzeuge

3. Einblick Baustein „Delegieren“ (M1)

in Anlehnung an Fialka, 2011

Schritt 1:
Wie delegiere ich?
Selbstreflexion anhand
eines Fragebogens



Fragebogen

Aufgabe: Füllen Sie den Fragebogen gewissenhaft aus. Markieren Sie pro Aussage einen Kreis.

1. Ich nehme Arbeit mit nach Hause.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Stimme überhaupt nicht zu | <input type="radio"/> | Stimme voll und ganz zu |

2. Ich arbeite länger als meine Teammitglieder.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Stimme überhaupt nicht zu | <input type="radio"/> | Stimme voll und ganz zu |

3. Ich erledige Aufgaben für andere.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Stimme überhaupt nicht zu | <input type="radio"/> | Stimme voll und ganz zu |

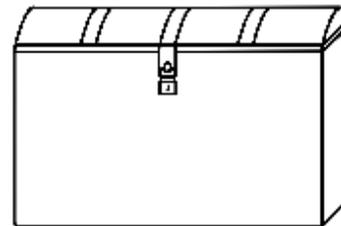
4. Ich sehe viele Unterlagen auf dem Schreibtisch, die sich stapeln.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Stimme überhaupt nicht zu | <input type="radio"/> | Stimme voll und ganz zu |

5. Ich fühle mich für viele Aufgabenbereiche verantwortlich.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Stimme überhaupt nicht zu | <input type="radio"/> | Stimme voll und ganz zu |

Schritt 2:
Austausch in der
Großgruppe:
Erfahrungen, Chancen,
Grenzen und
Möglichkeiten der
Überwindung, (nicht)
delegierbare Aufgaben
sortieren



Schritt 3:
Reflexion in **Einzel- und
Partnerarbeit:**
Gelingensbedingungen
und konkrete Planung
(Feedback)



Reflexionsfragen - Beispiele

An wen kann ich delegieren? Inwiefern rege ich damit einen Weiterentwicklungsprozess bei dem:der MA an und berücksichtige die **Stärken/Kompetenzen** dieser Person? Welche **Informationen** benötigt der:die MA? Wie stelle ich sicher, dass der:die MA **ausreichend Unterstützung** von mir erhält, um die Aufgabe **selbstständig** zu lösen? ...

3. Einblick Praxisaufgaben

M3 B6: Transparenz schaffen Arbeitsblatt 5

Praxisaufgabe: Feedbackgeben

Aufgabe: Vergegenwärtigen Sie sich eine Person (z. B. eine:n Mitarbeiter:in), der Sie gerne ein konstruktives Feedback geben möchten. Formulieren Sie das Feedback mithilfe der Strategie „Transparenz schaffen“ und setzen Sie die Formulierung im Gespräch ein. Notieren Sie sich Ihre Formulierung vorab und kontrollieren Sie, ob es sich tatsächlich um eine Transparenz schaffende Formulierung handelt. Beobachten Sie die Reaktion des Gegenübers und machen Sie sich dazu Notizen.

Platz für Ihre Transparenz schaffende Formulierung:

Beobachtung,
Bedeutung, Gefühl,
Bedürfnis, Bitte

Erprobung einer Handlungsoption

Anwendung der Strategien des Kommunizierens

Reflexion des eigenen Handelns,
Sichtbarmachen des Lernprozesses,
Berücksichtigung des Anwendungskontextes

4. Ausgewählte Evaluationsergebnisse

offene Antwort, n=16, Mehrfachnennung möglich

Haltungsänderung/Überdenken (3)

Bsp.: „die Sichtweise, es gibt immer/oft eine Lösung bei Problemen“

Blickwinkelerweiterung (5)

Bsp.: „anderer Blick auf Alltagsthemen“

Differenziert(er)es Verständnis der Leitungsaufgaben (3)

Bsp.: „tieferer Einblick in die Leitungsaufgaben“

Sicherheit in der eigenen Rolle (5)

Bsp.: „Sicherheit in der Führungsrolle“

Reflexion
(8)

Klarheit in Bezug auf
die eigene (stellv.)
Leitungsposition
(8)

Bsp.: „Austausch mit stellvertretender Leitung ist intensiver geworden“

Stärkung der
Zusammenarbeit
im Leitungstandem
(4)

Verbesserte
Kommunikation
(2)

Bsp.: „dass ich Gespräche besser vorbereite“

4. Ausgewählte Evaluationsergebnisse

offene Antwort, n=16, Mehrfachnennung möglich

Bsp.: „Bewusstsein, wie viel wir schon gut machen“

Bestätigung/
Schätzen was
man hat
(3)

Bsp.: „viel neues Fachwissen“

Wissens-
zuwachs
(2)

Veränderte
Methoden/
Konzepte in der
Kita
(4)

*Bsp.: „neues Handwerkszeug/
Methode, neue Impulse“*

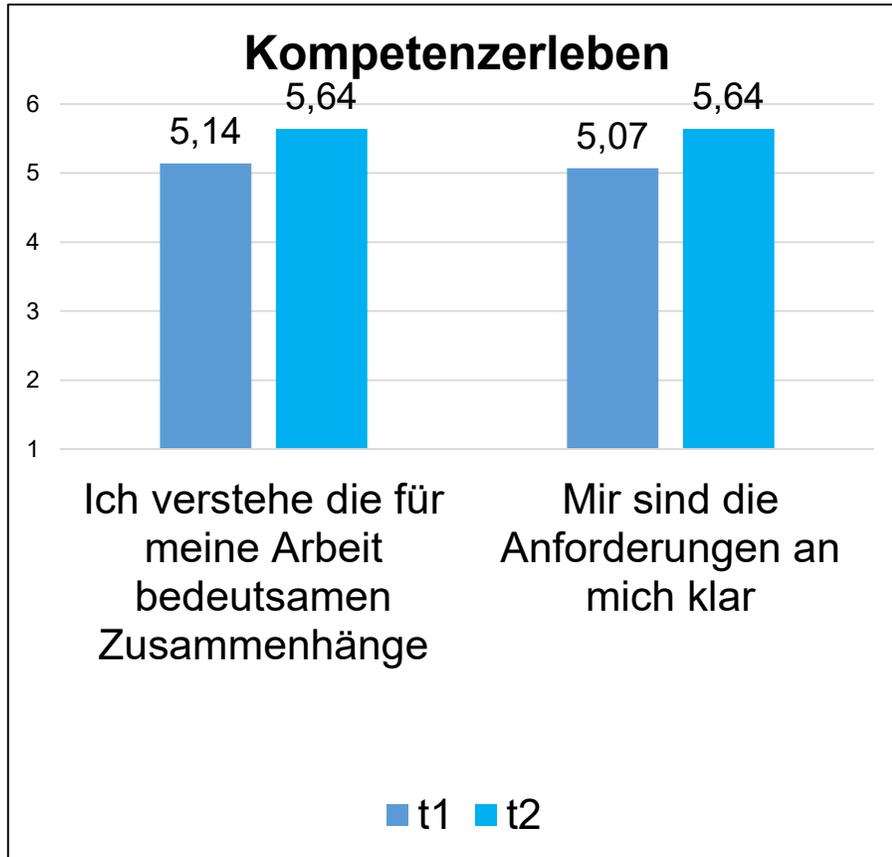
Bessere
Strukturiertheit/
Organisation
(4)

*Bsp.: „Bewusstsein für
Priorisierung von
Aufgaben verbessert“*

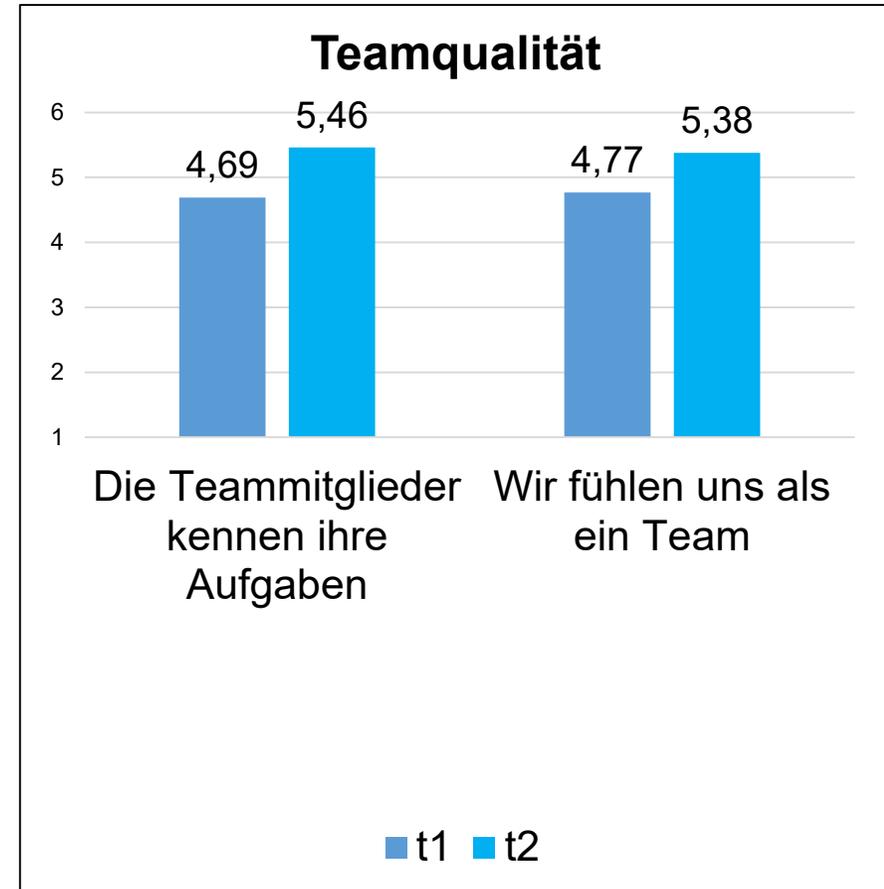
4. Ausgewählte Evaluationsergebnisse

1 = stimmt gar nicht bis 6 = stimmt vollkommen

in Anlehnung an Fischer et al., 2018; Kauffeld & Frieling, 2001



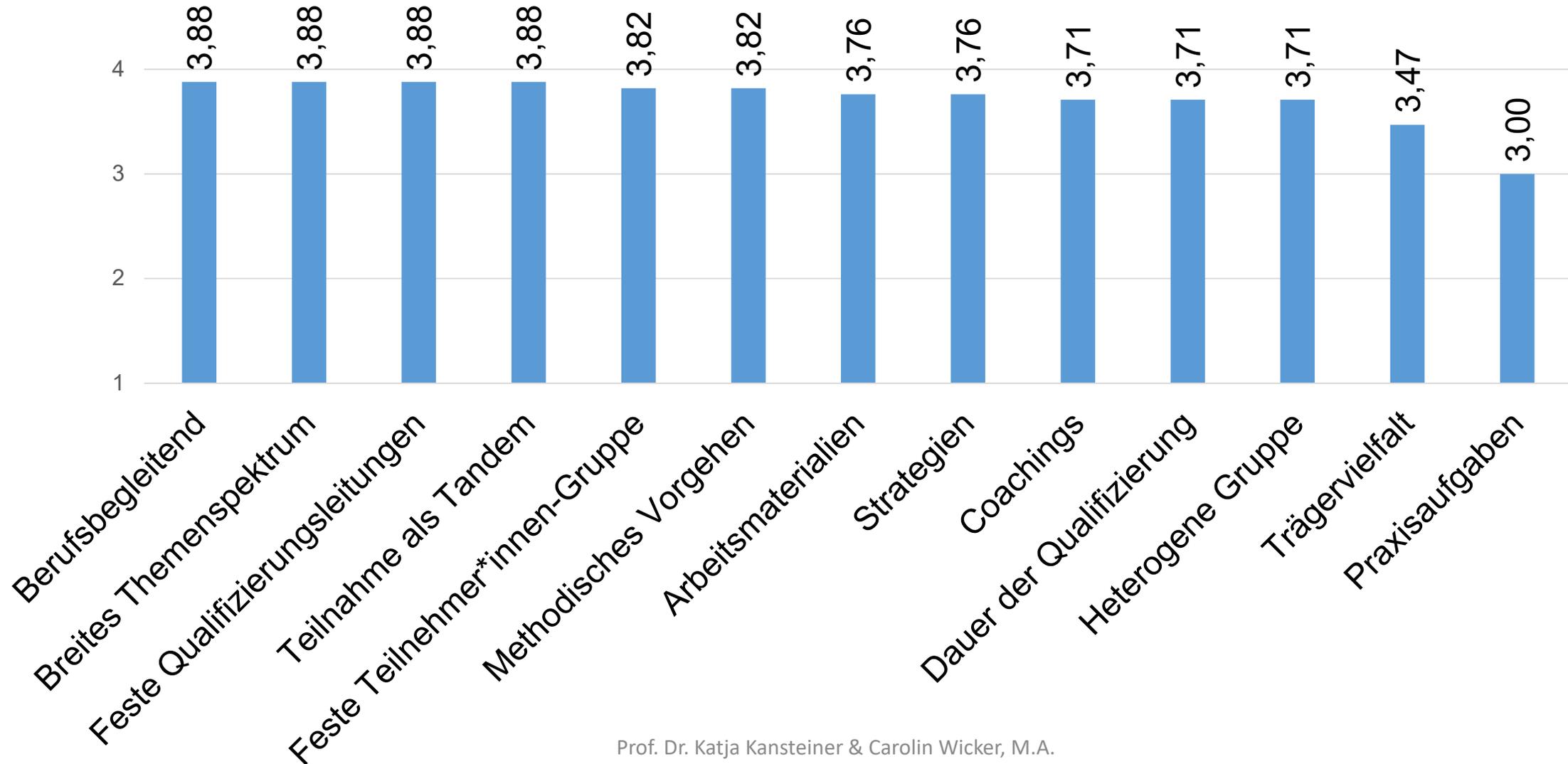
$(t(14) = -2.88, p = .013, d = .77; (t(14) = -4.16, p = .001, d = 1.11)$



$(t(13) = -2.99, p = .011, d = .83; t(13) = -2.55, p = .025, d = .71)$

4. Ausgewählte Evaluationsergebnisse

n=17; 1 = nicht hilfreich bis 4 = hilfreich



5. Herausforderungen für die Anlage von Leistungsqualifizierungen

Spannungsfelder wahrnehmen

Situiertes Lernen und
induktives Vorgehen



Anbindung an Fachdiskurs

Transferorientierung



weniger Investition in
tatsächliche Umsetzung

Zufriedenheit



wirkliche
Veränderungswirkung

Voraussetzungsreich für Qualifizierungsleitung

Anbindung an wissenschaftlichen Diskurs
Situiertes Lernen
Zugriff auf Praxisunterstützung
...



- Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Blatter, K. & Schelle, R. (2022). Wissenstransfer in der frühen Bildung. Modelle, Erkenntnisse und Bedingungen. München: Deutsches Jugendinstitut.
- Burke, L. A. & Hutchins, H. M. (2007). Training Transfer: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263–296.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik*, 39(2), S. 223-238. <https://doi.org/10.25656/01:11173>
- Daumenlang, K. & Müskens, W. (2004). FEO. Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas. Göttingen: Hogrefe.
- Egert, F. & Kappauf, N. (2019). Wirksamkeit von Weiterbildungen für pädagogische Fachkräfte – ein schwieriges Unterfangen? *Pädagogische Rundschau*, 733(2), 139–154.
- Egert, F., Eckhardt, A. G. & Fukkink, R. G. (2017). Zentrale Wirkmechanismen von Weiterbildungen zur Qualitätssteigerung in Kindertageseinrichtungen. *Frühe Bildung*, 6(2), 58–66. <https://doi.org/10.1026/2191-9186/a000309>
- Fialka, V. (2011). Handbuch Bildungs- und Sozialmanagement. In Kita und Kindergarten. Freiburg: Herder.
- Fischer, J. A., Schwemmler, M., Johannsen, J. & Schmid, B. (2018). Berufs- und Organisations-Klima-Index (BOKX). <https://doi.org/10.6102/zis257>
- FLEET Education Events GmbH. (2022). DKLK-Studie 2022. Themenschwerpunkt: Gesundheit und Gesundheitsprävention in der Kita. Eine repräsentative, bundesweite Befragung unter Kitaleitungen. Verfügbar unter: https://www.vbe.de/fileadmin/user_upload/VBE/Veranstaltungen/Deutscher_Kitaleitungskongress/2022/DKLK_Studie_2022_210x297_A4_V09_220331_1_.pdf
- Fölling-Albers, M., Hartinger, A. & Mörtl-Hafizovic, D. (2004). Situiertes Lernen in der Lehrerbildung. *Zeitschrift für Pädagogik*, 50(5), 727–747.
- Gessler, A. (2022). Bedingungen des Lerntransfers von berufsbezogenen Weiterbildungen in Kindertageseinrichtungen. In D. Weltzien, H. Wadepohl, P. Cloos, T. Friederich & R. Schelle (Hrsg.), *Transfer in der Frühpädagogik (Materialien zur Frühpädagogik, Band 27, S. 123–152)*. Freiburg: FEL.
- Gessler, A. & Gruber, V. (2022). Wissenserwerb und Wissenstransfer von Leitungs- und Fachkräften in Kindertageseinrichtungen. *Empirische Analysen einer bundesweiten Befragung zu Strukturen und Prozessen sowie dem Einfluss der Corona-Pandemie (Weiterbildung, Band 38)*. München: Deutsches Jugendinstitut e.V.
- Gruber, H. (2006). Situiertes Lernen. In K.-H. Arnold, U. Sandfuchs & J. Wiechmann (Hrsg.), *Handbuch Unterricht (S. 331–334)*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Hartinger, A., Lohrmann, K., Rank, A. & Fölling-Albers, M. (2011). Situiertes Lernen. In E. Kiel & Zierer Klaus (Hrsg.), *Unterrichtsgestaltung als Gegenstand der Wissenschaft (Basiswissen Unterrichtsgestaltung, Bd. 2, S. 77–85)*. Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.
- Hippel, A. v. (2011). Fortbildung in pädagogischen Berufen - zentrale Themen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Fortbildung in Elementarbereich, Schule und Weiterbildung. In W. Helsper & R. Tippelt (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität (Zeitschrift für Pädagogik, Bd. 57, S. 248–267)*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Kammermeyer, G., King, S., Goebel, P., Lämmerhirt, A., Leber, A., Metz, A. et al. (2017). *Mit Kindern im Gespräch (Kita)*. Strategien zur Sprachbildung und Sprachförderung von Kindern in Kindertageseinrichtungen. Augsburg: Auer.
- Kammermeyer, G., Leber, A., Metz, A., Roux, S., Biskup-Ackermann, B. & Fondel, E. (2019). Empirische Arbeit: Langfristige Wirkungen des Fortbildungsansatzes „Mit Kindern im Gespräch“ zur Sprachförderung in Kindertagesstätten. *Psychologie in Erziehung und Unterricht*, 66(4), 285–302. <https://doi.org/10.2378/peu2019.art20d>

- Kappauf, N., Egert, F. & Wirts, C. (2019). Qualifizierungskonzepte kriteriengeleitet auswählen. Ein Leitfaden für Träger, Leitungen, Fort- und Weiterbildungsanbieter*innen im Kita-Bereich, Staatsinstitut für Frühpädagogik. Verfügbar unter: https://www.ifp.bayern.de/imperia/md/content/stmas/ifp/biss-e_leitfaden_entscheidungstrager_final.pdf
- Kauffeld, S. & Frieling, E. (2001). Der Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T). Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 45(1), 26–33. <https://doi.org/10.1026//0932-4089.45.1.26>
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A. & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire--a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 31(6), 438–449. <https://doi.org/10.5271/sjweh.948>
- Lipowsky, F. & Rzejak, D. (2017). Fortbildungen für Lehrkräfte wirksam gestalten. Erfolgsversprechende Wege und Konzepte aus Sicht der empirischen Bildungsforschung. In H.-G. Kotthoff (Hrsg.), Lehrkräftefortbildung: Herausforderungen, Umsetzungen, Wirkungen (Bildung und Erziehung, 70. Jg., Heft 4/Dezember 2017, Bd. 4, S. 379–399). Köln: Böhlau.
- Markussen-Brown, J., Juhl, C. B., Piasta, S. B., Bleses, D., Højen, A. & Justice, L. M. (2017). The effects of language- and literacy-focused professional development on early educators and children: A best-evidence meta-analysis. Early Childhood Research Quarterly, 38, 97–115. <https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2016.07.002>
- Rank, A., Gebauer, S., Hartinger, A. & Fölling-Albers, M. (2012). Situiertes Lernen in der Lehrerfortbildung. Lehrerbildung auf dem Prüfstand, 5(2), 180–199.
- Schreyer, I., Krause, M., Brandl-Knefz, M. & Nicko, O. (2015). Arbeitsbedingungen, Arbeitszufriedenheit und das Auftreten von beruflichen Gratifikationskrisen bei Kita-Mitarbeiter/innen in Deutschland. Frühe Bildung, 4(2), 71–82.
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (Hrsg.). (1999). Skalen zur Erfassung von Lehrer- und Schülermerkmalen. Dokumentation der psychometrischen Verfahren im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs Selbstwirksame Schulen. Berlin: R. Schwarzer. Verfügbar unter: <http://www.mentalhealthpromotion.net/?i=promenpol.de.toolkit.612>
- Strehmel, P. & Ulber, D. (Hrsg.). (2017). Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management. Stuttgart: Kohlhammer.
- Sylva, K., Melhuish, E., Sammons, P., Siraj-Blatchford, I. & Taggart, B. (2004). The Effective Provision of Pre-School Education (EPPE) Project: Final Report. A Longitudinal Study Funded by the DfES 1997-2004. Nottingham: DfES.
- Tietze, W. & Viernickel, S. (2016). Pädagogische Qualität in Tageseinrichtungen für Kinder. Ein nationaler Kriterienkatalog (vollständig überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Weimar: verlag das netz.
- Viernickel, S., Nentwig-Gesemann, I., Nicolai, K., Schwarz, S. & Zenker, L. (2013). Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung. Bildungsaufgaben, Zeitkontingente und strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen (Forschungsbericht). Berlin: Der Paritätische Gesamtverb; Diakonie; GEW.
- Viernickel, S. & Voss, A. (2013). STEGE Strukturqualität und Erzieher_innengesundheit in Kindertageseinrichtungen, Unfallkasse Nordrhein-Westfalen. Verfügbar unter: https://www.unfallkasse-nrw.de/fileadmin/server/download/PDF_2013/studie_stege.pdf
- Viernickel, S. & Weßels, H. (2020). Ressourcen und Belastungen frühpädagogischer Fachkräfte. Ein Vergleich der Arbeitsfelder Kindertageseinrichtung und Kindertagespflege. Frühe Bildung, 9(2), 81–90.
- Yoon, K.S., Duncan, T., Lee, S. W.-Y., Scarloss, B. & Shapley, K. (2007). #Reviewing the evidence on how teacher professional development affects student achievement. Issues & Answers Report, 33.



Prof. Dr. Katja Kansteiner

✉ kks@ph-weingarten.de

☎ 0751 501 8848



Carolin Wicker, M.A.

✉ wicker@ph-weingarten.de

☎ 0751 501 8818