

*Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen*  
**Folgeevaluation  
des Niedersächsischen  
Instituts für frühkindliche  
Bildung und Entwicklung e. V.  
(nifbe)**

**Ergebnisbericht**



**Niedersachsen**

Herausgeber:  
Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen  
Schiffgraben 19  
30159 Hannover  
Tel.: (0511) 120 8852  
Fax.: (0511) 120 8859  
E-Mail: [poststelle@wk.niedersachsen.de](mailto:poststelle@wk.niedersachsen.de)  
Internet: [www.wk.niedersachsen.de](http://www.wk.niedersachsen.de)  
Hannover, Januar 2015

Redaktion:  
Kai Buchholz

Druck:  
Druckerei Carl Küster GmbH, Hannover  
[www.druckerei-kuester.de](http://www.druckerei-kuester.de)

# Inhalt

<b>Präambel</b>	<b>7</b>
<b>Stellungnahme der WKN</b>	<b>9</b>
<b>I. Sachstandsbericht zum Niedersächsischen Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung e. V.</b>	<b>11</b>
<b>1. Entwicklung und Aufgaben</b>	<b>11</b>
1.1 Entwicklung	11
1.2 Aufgaben und Hauptarbeitsrichtungen des nifbe	13
<b>2. Forschungsprogramm und -aktivitäten</b>	<b>14</b>
2.1 Übergreifende Forschungsaktivitäten	15
2.2 Forschungsaktivitäten der Forschungsstellen	16
2.2.1 Forschungsstelle Entwicklung, Lernen und Kultur	16
2.2.2 Forschungsstelle Bewegung und Psychomotorik	16
2.2.3 Forschungsstelle Begabungsförderung	17
2.2.4 Forschungsstelle Elementar- und Primärpädagogik	17
2.3 Publikationen	17
2.3.1 nifbe Koordinierungs- und Geschäftsstelle	17
2.3.2 Forschungsstellen	17
2.4 Kooperationen	18
2.4.1 Forschungsstellen	18
2.4.2 Koordinierungs- und Geschäftsstelle	18
2.4.3 Regionale Netzwerke	18
2.5 Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch die Forschungsstellen	20
<b>3. Organisation, Haushalt, Personal und Ausstattung</b>	<b>21</b>
3.1 Koordinierungs- und Geschäftsstelle	21
3.2 Leitungs- und Entscheidungsstrukturen	22
3.3 Finanzierung und personelle Ausstattung	23
3.4 Forschungsstellen	25

3.4.1 Leitungs- und Entscheidungsstrukturen	25
3.4.2 Finanzierung und personelle Ausstattung	25
3.4.3 Qualitätssicherung	25
3.5 Regionale Netzwerke	26
3.5.1 Leitungs- und Entscheidungsstrukturen	27
3.5.2 Finanzierung und personelle Ausstattung	31
<b>4. Transferaktivitäten</b>	<b>31</b>
4.1 Transferkonzept des nifbe	31
4.2 Transferaktivitäten des nifbe	32
4.3 Transfer Forschungsstellen	36
4.4 Transfer Regionale Netzwerke	38
4.4.1 NordOst	38
4.4.2 NordWest	40
4.4.3 Mitte	42
4.4.4 SüdOst	44
4.4.5 SüdWest	46
4.5 Bildungsschwerpunkte	49
4.6 Evaluation der Umsetzung der Bildungsschwerpunkte	54
4.7 Feedback der Adressaten	55
<b>II. Bewertung der Arbeit des Instituts</b>	<b>57</b>
<b>1. Entwicklung und wissenschaftliche Bedeutung</b>	<b>57</b>
<b>2. Forschungsleistungen</b>	<b>58</b>
<b>3. Transfer</b>	<b>62</b>
3.1 Kuratorium	63
3.2 Forschungsstellen	64
3.3 Regionale Netzwerke	64
3.4 Bildungsschwerpunkte	65

---

<b>4. Organisation</b>	<b>65</b>
4.1 Kuratorium _____	66
4.2 Forschungsstellen _____	66
4.3 Vorstand _____	67
4.4 Regionale Netzwerke _____	67
4.5 Koordinierungs- und Geschäftsstelle _____	68
4.6 Haushalt und sächliche Ausstattung _____	69
<b>III. Empfehlungen</b>	<b>71</b>
<b>1. Organisation</b>	<b>72</b>
<b>2. Forschung</b>	<b>76</b>
<b>3. Transfer</b>	<b>77</b>
<b>4. Schlussbemerkung</b>	<b>77</b>
<b>Verzeichnis der wichtigsten Abkürzungen</b>	<b>79</b>

---



## Präambel

Die Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (WKN) wurde vom Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur (MWK) in Abstimmung mit dem Kultusministerium (MK) mit Schreiben vom 15. November 2013 beauftragt, die Folgeevaluation des Niedersächsischen Instituts für frühkindliche Bildung und Entwicklung (nifbe) zu übernehmen. Das nifbe ist ein eingetragener Verein und zugleich An-Institut der Universität Osnabrück. Der Zweck des Vereins ist die Förderung und Entwicklung der frühkindlichen Bildung.

Neben der Bewertung der Erfüllung des satzungsgemäßen Auftrags hat das MWK die WKN gebeten, in der Evaluation insbesondere auf die Qualität der Arbeit in den unterschiedlichen Bereichen und auf die Angemessenheit der aktuellen Organisationsstruktur einzugehen.

Die Geschäftsstelle der WKN hat daraufhin eine Gutachtergruppe einberufen und eine Selbstdarstellung anhand eines Fragenkatalogs vom nifbe sowie den regionalen Netzwerken erbeten. Darüber hinaus wurden Rückmeldungen von den Trägern der Einrichtungen im Feld der frühkindlichen Bildung in Niedersachsen zur Arbeit des nifbe eingeholt. Auf Grundlage dieser Informationen wurde ein Sachstandsbericht (Teil I) erstellt. Er bildet die Grundlage für die Begehung des Instituts am 26. und 27. Juni 2014. Im Anschluss hat die Gutachtergruppe eine Bewertung der Arbeit des Instituts vorgenommen (Teil II) und darauf aufbauend Empfehlungen zur Weiterentwicklung des nifbe formuliert (Teil III).

Als Gutachterinnen und Gutachter wirkten in der Evaluation mit:

- Prof. Dr. Rudolf Tippelt (Vorsitz), Ludwig-Maximilian-Universität München
- Prof. Dr. Klaus Fischer, Universität Köln
- Prof. Dr. Fabienne Becker-Stoll, Staatsinstitut für Frühpädagogik, München
- Prof. Dr. Doris Edelmann, Pädagogische Hochschule St. Gallen
- Prof. Dr. Yvonne Anders, Freie Universität Berlin
- Prof. Dr. Nils Berkemeyer, Friedrich-Schiller-Universität Jena
- Prof. Dr. Guido Möllering, Jacobs Universität Bremen

Die WKN dankt den Gutachterinnen und Gutachtern für ihre Mitarbeit und den Beteiligten im nifbe und im MWK für die konstruktive Zusammenarbeit. Der Bericht ist von der WKN auf ihrer Sitzung am 13. Oktober 2014 diskutiert und um eine Stellungnahme ergänzt und verabschiedet worden.





## Stellungnahme der WKN

Die Evaluationsverfahren der WKN sind zweistufig. Eine verfahrensspezifische Kommission legt einen Ergebnisbericht vor, der anschließend von der WKN beraten und verabschiedet wird. Die folgenden Aspekte des Berichts zur Evaluation des nifbe möchte die WKN hervorheben und bekräftigen:

Die WKN schließt sich den Bewertungen und Empfehlungen der Gutachtergruppe zur Evaluation des nifbe nachdrücklich an. Sie würdigt ebenfalls die Aktivitäten des Landes Niedersachsen im Bereich der Förderung von Forschung zur frühkindlichen Bildung als sehr positiv. Mit dem nifbe wird nicht nur wissenschaftlich und zugleich gesellschaftlich relevante Forschung gefördert, vielmehr wird dies auf eine systematische Art und Weise getan, die einzigartig in Deutschland ist.

Trotz mittlerweile vielfältiger Forschungsanstrengungen auch an anderen Orten ist jedoch das Wissen über die Prozesse frühkindlicher Bildung nach wie vor lückenhaft und kann daher noch nicht im wünschenswerten Ausmaß zur Verbesserung der Praxis in den Betreuungseinrichtungen genutzt werden. Mit der Förderung dieser Forschung durch das nifbe hat das Land eine Vorreiterrolle in diesem hoch relevanten Gebiet inne, die es nicht aufgeben sollte. Die WKN rät dem Land daher dringend, diese Förderung fortzusetzen. Dies sollte in der Form einer dauerhaft eingerichteten Forschungsinstitution geschehen, da nur diese Förderform langfristig orientierte Grundlagenforschung ermöglicht, die auch zukünftig im Bereich der frühkindlichen Bildung notwendig sein wird und die die Grundlage auch für praxisrelevante Ergebnisse bildet.

Die Aufgaben des nifbe liegen neben der Forschung in der Vernetzung und dem Transfer von Forschungsergebnissen im Bereich der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung. Das Institut verfügt über eine komplizierte Organisationsstruktur mit fünf Regionalnetzwerken und deren Trägern, vier Forschungsstellen an der Universität Osnabrück und einer Koordinierungs- und Geschäftsstelle, die die Einheiten untereinander abstimmen soll.

Die WKN ist ebenso wie die Gutachterkommission der Meinung, dass die enge Verzahnung der Forschung mit dem Transfer in einer Organisation, wie sie im nifbe versucht worden ist, zu hohe Koordinationsaufgaben hervorruft und eine zu komplexe Organisationsstruktur ergeben hat, die das Institut letztlich lähmen. Daher empfiehlt die WKN, das nifbe neu zu strukturieren und dabei der von der Gutachterkommission entwickelten zweiten Entwicklungsoption zu folgen. Diese sieht eine Trennung der Bereiche Forschung und Transfer in zwei Einheiten – nifbe-Forschung und nifbe-Praxis – vor. Mit nifbe-Forschung könnte ein schlagkräftiges Forschungsinstitut entstehen und mit nifbe-Praxis ein Dach für die regionalen Netzwerke, die sich noch intensiver dem Transfer in ihren jeweiligen Regionen widmen können. Da die Leitungspositionen von zwei Forschungsstellen demnächst neu besetzt werden

müssen, rät die WKN den zuständigen Akteuren, diese Besetzung sehr sorgfältig vorzunehmen und möglichst externen Rat hinzuzuziehen.

Die Förderung der Forschung zur frühkindlichen Bildung sollte auch aus Sicht der WKN für weitere Akteure im Land Niedersachsen zugänglich sein. Daher ist die von der Gutachtergruppe vorgeschlagene Auflage eines Förderprogramms, das für die einschlägigen Forschungseinheiten an anderen Universitäten und Fachhochschulen in Niedersachsen offen ist, sehr sinnvoll. Im Rahmen eines entsprechenden Programmes könnten insbesondere Projekte gefördert werden, die die Praxis und die Forschung verbinden und den Transfer von Forschungsergebnissen zum Ziel haben. Dies würde einer zu starken Trennung der Forschung und der Transferaufgaben entgegenwirken.

Die beteiligten Akteure im nifbe sollten aus Sicht der WKN noch stärker die Einheit des Instituts und die Identifikation mit dem Institut im Fokus ihrer Tätigkeiten behalten. Nur wenn das nifbe als Ganzes wahrgenommen wird und insbesondere positive Leistungen auch dem Institut zugerechnet werden, behält es seine Legitimation in den Augen der Öffentlichkeit und rechtfertigt so die öffentlichen Zuwendungen, die letztlich ein langfristiges Bestehen sichern.

---

# I. Sachstandsbericht zum Niedersächsischen Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung e. V.

---

## 1. Entwicklung und Aufgaben

---

### 1.1 Entwicklung

Das nifbe wurde im Dezember 2007 gegründet und hat seine Geschäftsstelle in Osnabrück. Es wird seit dem Jahr 2008 vom MWK gefördert. Eine in diesem Jahr erarbeitete Zielvereinbarung zwischen dem MWK und dem nifbe e. V. trat mit Wirkung vom 1. Juli 2009 in Kraft und war befristet bis zum 31. Dezember 2012. Im Jahr 2013 wurde die Arbeit des Instituts und der Regionalnetzwerke insgesamt mit ca. 5,1 Mio. Euro gefördert.

Nach Aussage des Instituts war die erste Förderphase geprägt vom strukturellen wie auch personellen Aufbau der einzelnen Organisationseinheiten sowie von der Einrichtung der gemeinsamen Kommunikations- und Prozessabläufe. Bereits in dieser Anfangsphase sei aktiv auf inhaltlicher Ebene (Forschung und Vernetzung) gearbeitet worden. Ein wesentlicher Fokus in dieser Zeit habe auf der Beratung und zum Teil eigenen Beantragung von ungefähr 90 Transfer-, Klein- und Forschungsprojekten und „Transferwerkstätten“ der Regionalnetzwerke gelegen. Bedingt durch die universitären Strukturen als An-Institut sei es den nifbe-Forschungsstellen möglich gewesen, sich schnell zu etablieren sowie zahlreiche Forschungsprojekte durchzuführen. Die Neuberufung von Prof. Dr. Hilmar Hoffmann ermöglichte im Jahr 2010 unter dessen Leitung die Etablierung der Forschungsstelle Elementarpädagogik.

Am Ende der ersten Förderphase stand eine Entscheidung über die Ausrichtung und Weiterförderung des Instituts an. Der Entscheidungsprozess basierte unter anderem auch auf der Erstevaluation des Instituts durch die WKN im Jahr 2011. Eine neu ausgearbeitete Zielvereinbarung zwischen dem MWK, dem nifbe e. V. und den Trägern der fünf mit dem nifbe e. V. verbundenen regionalen Netzwerken, die zudem eine Mitwirkung bei der Umsetzung von Bildungsschwerpunkten der Landesregierung beinhaltete, trat zum 1. Januar 2013 in Kraft und endet am 31. Dezember 2015. Im Rahmen dieser Vereinbarung wurde eine Erhöhung der institutionellen Förderung des nifbe einschließlich der Regionalnetzwerke festgelegt, die diese dabei unterstützen sollte, die Aufgaben bei der Umsetzung der Bildungsschwerpunkte zu bewältigen.

Die im Jahr 2013 begonnene Umsetzung von durch die Landesregierung definierten landesweiten Bildungsschwerpunkten und der nach Aussagen des nifbe aufwen-

digen Vorbereitung der in diesem Rahmen umzusetzenden Qualifizierungsinitiativen dominierte die Transferaktivitäten in dieser Zeit und erschwerte damit die Überführung von Projekten auf eine nachhaltige Ebene bzw. die intensive Vermittlung von Projektergebnissen und -konzepten an die Praxis. Zudem habe der Transfer von Projektergebnissen wie auch -konzepten teilweise nicht mehr mit hoher Intensität betrieben werden können. Ein wesentliches Problem seien unter anderem die fehlenden personellen Ressourcen für entsprechende Aufgaben in der Koordinierungs- und Geschäftsstelle gewesen.

Die Bildungsschwerpunkte sind von der Landesregierung Niedersachsens thematisch festgelegte Schwerpunkte im Bereich der Qualitätsverbesserung der frühkindlichen Bildung. Diese Schwerpunkte sind:

1. Weiterentwicklung einer gemeinsamen Sprachbildung und Sprachförderung durch Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen und Grundschullehrkräfte im Brückenjahr;
2. Umsetzung von Handlungsempfehlungen zum Orientierungsplan „Die Arbeit mit Kindern unter drei Jahren“ in Krippen und altersübergreifenden Gruppen mit mehreren Kindern unter drei Jahren in Kindertageseinrichtungen.

Im Rahmen des Bildungsschwerpunkts 1 wurde die Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung mit der Entwicklung und Durchführung von Qualifizierungsprogrammen für in der Fortbildung beschäftigte Personen im Bereich der frühkindlichen Bildung beauftragt. Im Bildungsschwerpunkt 2 werden Fortbildungen in den Einrichtungen finanziert, die von Bildungsträgern der Erwachsenenbildung oder der freien Wohlfahrtspflege durchgeführt werden. Aufgabe der Regionalnetzwerke des nifbe ist, die Maßnahmen zu koordinieren, indem sie diese beispielsweise bekannt machen und die Auswahl der Einrichtungen übernehmen, die an den Fortbildungen teilnehmen wollen. Um die vom Land bereitgestellten Mittel für die Maßnahmen verwenden zu können, müssen die Netzwerke Projektanträge stellen, die die Durchführung der Maßnahmen und die koordinierenden Aktivitäten beschreiben. Das Kuratorium entscheidet laut Satzung über diese Projektanträge. Die Koordinierungs- und Geschäftsstelle stimmt die landesweite Umsetzung der Bildungsschwerpunkte untereinander ab und führt flankierende Maßnahmen auf der Landesebene durch.

Im Hinblick auf die Bildungsschwerpunkte wurde zusätzlich der Forschungsbereich „Primärpädagogik“ unter der Leitung von Prof. Dr. Ulrike Graf eingerichtet. Dieser Forschungsbereich wurde mit der Forschungsstelle von Prof. Dr. Hoffmann zusammengelegt. Beide bilden die Forschungsstelle Elementar- und Primärpädagogik. In den nächsten zwei Jahren wird ein Generationswechsel innerhalb der Leitung der Forschungsstelle Entwicklung, Lernen und Kultur, der Forschungsstelle Bewegung und Psychomotorik sowie der Forschungsstelle Begabungsförderung/Psychologie erfolgen, der zugleich Auswirkungen auf die Besetzung des Vorstands hat.

Mit dem Auslaufen der Zielvereinbarung steht eine erneute Entscheidung über die Weiterförderung sowie Fragen der Weiterentwicklung des nifbe an. Hinzu kommt, dass

der Landesrechnungshof (LRH) Niedersachsen das nifbe geprüft hat. Neben mehreren einzelnen Kritikpunkten, die formale Aspekte der Haushaltsführung und dergleichen betreffen, kritisiert der LRH, dass die gegenwärtige Struktur des nifbe mit vier Forschungsstellen, fünf regionalen Netzwerken in unterschiedlicher Organisationsform und einer Geschäfts- und Koordinierungsstelle relativ viel Aufwand in der fachlichen und verwaltungsmäßigen Koordinierung verursache. Zudem ist für den Rechnungshof fraglich, ob die Forschung des nifbe zur frühkindlichen Bildung und die Forschung zum gleichen Thema an anderen Universitäten in ihrer Parallelität sinnvoll seien.<sup>1</sup>

## 1.2 Aufgaben und Hauptarbeitsrichtungen des nifbe

Die Aufgaben des nifbe ergeben sich laut den Ausführungen des Instituts aus dessen Profil, das aus einer Trias von Forschung, Vernetzung und Transfer im Bereich der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung (FKBBE) bestehe. Es sei beabsichtigt, dass sich die vier Forschungsstellen des Instituts der Beantwortung der Fragen widmen: Wie lernen und entwickeln sich Kinder? Welche psychologischen/pädagogischen Konzepte eignen sich zur bestmöglichen Kindesförderung? Welche Rolle nehmen die Fachkräfte in diesem Entwicklungsprozess ein? Parallel zu der Arbeit der Forschungsstellen vernetzen die fünf rechtlich eigenständigen Regionalnetzwerke des nifbe Akteure der FKBBE im Land Niedersachsen. Adressaten sind die Kitas selbst bzw. die dort beschäftigten Fachkräfte, die Personen und Einrichtungen, die sich der Fachkräfteausbildung widmen sowie die Akteure der Erwachsenenbildung und der Familienbildung. Als Orientierung in der Netzwerkarbeit gelte der Bedarf an Wissen, Weiterbildung und Qualifizierung in der Praxis. Die Koordinierungs- und Geschäftsstelle fungiere in Form einer Schnittstelle für den Transfer zwischen den Organisationseinheiten. Hierbei würden einerseits neue wissenschaftliche Erkenntnisse in die Praxis getragen und andererseits Erkenntnisse und Probleme aus der Praxis an die Forschung weitergegeben, beide Transferprozesse werden im nifbe als „Gegenstromprinzip“ bezeichnet.

Laut dem Leitbild des nifbe steht das Kind in seinem sozialen Kontext sowie mit seinem Anspruch auf bestmögliche Förderung und Begleitung im Mittelpunkt der Arbeit des Instituts. Daraus erwachse das Ziel, die Bildung und Entwicklung des Kindes zu einer selbst- und verantwortungsbewussten sowie kompetenten Persönlichkeit zu ermöglichen. Die Forschung des Instituts verstehe dementsprechend Bildung und Entwicklung als einen sozialen und von verschiedenen kulturellen Mustern geprägten Prozess, an dem eine Vielzahl von Personen, wie z. B. Familie, Freunde, pädagogische Fachkräfte und das gesamte Lebensumfeld des Kindes beteiligt seien. Das Kind werde in diesem Bildungs- und Entwicklungsprozess als kompetent handelnde wie auch selbstständige Person mit individuellen Bedürfnissen und Begabungen gesehen, das Freude daran habe, zu forschen, zu entdecken und zu lernen.

<sup>1</sup> Niedersächsischer Landesrechnungshof: Prüfungsmittelteil: Wirtschaftsführung, Struktur und Förderung des Niedersächsischen Instituts für frühkindliche Bildung und Entwicklung, Hildesheim 22. Januar 2013, S. 3f.

Da Bildungsprozesse immer und überall stattfinden können, sehe das nifbe in den körperlich-sinnlichen Erfahrungen und dem selbstbestimmten Spiel der Kinder einen wichtigen Faktor, denn für ein motiviertes lebenslanges Lernen seien eine anregende, gesunde Lern- und Lebensumgebung genauso notwendig wie konsistente Bildungsverläufe und gut gestaltete Bildungsübergänge. Vielfalt in der Entwicklung des Kindes werde seitens des nifbe als Chance gesehen, was einen integrativen Förderansatz voraussetze.

Das nifbe verstehe sich durch seine innovative und dezentral angelegte Netzwerkstruktur als eine forschende wie auch lernende Organisation, die gemeinsam mit anderen Akteuren aus dem Feld der FKBBE versuche, Antworten auf die zuvor benannten Herausforderungen zu finden. Als Basis für diese Arbeit werde eine umfassende und systematisch gesteuerte Vernetzung mit allen Akteuren aus dem Bereich der frühkindlichen Bildung, Erziehung, Betreuung und die Bündelung sowie Verstärkung der existierenden Kompetenzen gesehen. Die Beteiligten aus den Ressorts Forschung, Lehre, Ausbildung und Praxis agieren dabei im wechselseitigen Austausch miteinander.

Das für das Institut zentrale „Gegenstromprinzip“ hat laut nifbe zum Ziel, Ergebnisse der Forschung nicht nur als Handlungswissen in die Praxis zu transferieren. Vielmehr sollen die Forschungsergebnisse mit dem Wissen und den Erfahrungen aus der Praxis reflektiert werden. Hierbei würden nicht nur die Forschungsergebnisse in Handlungswissen transformiert. Vielmehr sei das weitergehende Ziel, die Ergebnisse dieser Reflexionsprozesse und Erfahrungen mit dem neuen Wissen aus der Praxis wieder zurück an die Forschungsprozesse zu spiegeln, so dass diese als neue bzw. andere Fragen in die Forschung einbezogen werden könnten.

---

## 2. Forschungsprogramm und -aktivitäten

---

Die gemeinsame Forschungsstrategie der vier Forschungsstellen des nifbe sieht vor, Indikatoren und Merkmale für die Beschreibung kindlicher Bildungsprozesse einerseits zu identifizieren und diese andererseits dahingehend zu analysieren, inwiefern frühkindliche Bildungs- und Entwicklungsprozesse begleitet und unterstützt werden können und in welcher Form sich Erkenntnisse in die pädagogische Praxis umsetzen lassen. Aus diesem Grund werde in den Forschungsstellen Grundlagen- sowie anwendungsbezogene Forschung betrieben. Entsprechend dem Transferverständnis des nifbe sei ein verantwortliches Aufnehmen von Impulsen aus der Praxis und ein regelmäßiger Austausch mit der Praxis für die Arbeit der Forscherinnen und Forscher eine wesentliche Voraussetzung. Eine Stärke der Forschungsaktivitäten sei zudem die interdisziplinäre personelle Ausstattung der vier Forschungsstellen sowie die interdisziplinäre Zusammenarbeit der Forschungsstellen in Kolloquien oder gemein-

samen Projekten. Im Anschluss an die Aufbauphase des Instituts und zugleich als Konsequenz aus den Ergebnissen der Erstevaluation des nifbe durch die WKN seien interdisziplinäre Kooperationen zwischen den Forschungsstellen durchgängig gepflegt und auch strukturell verankert worden.

## 2.1 Übergreifende Forschungsaktivitäten

Forschungsstellenübergreifende Themen, die nach Einschätzung des nifbe zu innovativen Forschungsansätzen führen können und die ferner dazu verhelfen, die Qualität in den Einrichtungen zu verbessern, fänden sich überwiegend in den Bereichen „Begabung und Beziehung“, „Förderung von Selbstkompetenz“, „Sprachbildung und Sprachbegleitung“, „Bildung und Betreuung von Kindern unter drei in Krippen“ sowie „Interkulturelle Kompetenz“.

Bei dem übergreifenden Thema „Alltagsorientierte Sprachbildung“ beteiligen sich alle vier Forschungsstellen mit einer jeweils anderen Schwerpunktsetzung. Die Forschungsstelle Bewegung und Psychomotorik sehe hierbei den Körper als Ausgangspunkt für sprachliche Prozesse an und untersuche die Möglichkeiten des kindlichen sprachlichen Handelns ausgehend von Bewegungshandlungen im Kita-Alltag. Die unterschiedlichen Sprachkulturen im Kita-Alltag betrachte die Forschungsstelle Entwicklung und Kultur und untersuche die Wirkungen unterschiedlicher Sprach- und Diskursstile auf die sprachlichen Kompetenzen der Kinder. Während sich die Forschungsstelle Begabungsförderung mit dem Zusammenhang von Sprachförderung und Selbstkompetenzentwicklung auseinandersetze, fokussiere der Forschungsbereich Elementarpädagogik der Forschungsstelle Elementar- und Primarpädagogik auf die Alltagssprache der pädagogischen Fachkräfte als Schlüsselement für eine gelingende Sprachbildung. Vorliegende Ergebnisse aktueller Forschungsprojekte zum Thema „Sprache“, die durch weitere eingeworbene Drittmittel maßgeblich unterstützt würden, belegen nach Aussage des nifbe die Notwendigkeit einer Abkehr von den der Alltagspraxis in den Kitas entkoppelten Sprachförderprogrammen. Vielmehr seien im Gegenteil Schritte in Richtung einer alltagsbasierten Sprachbildung zu gehen.

Neben der Sprachbildung werde in der „Bedeutung und Förderung von Selbstkompetenz“ eine weitere übergreifende Thematik gesehen. Untersuchungsgegenstand seien hierbei die Selbstkompetenzen der Fachkräfte sowie die Stärkung dieser Kompetenzen. Darüber hinaus werde zu der Selbstkompetenzentwicklung des Kindes, der Veränderung des kindlichen Selbstkonzeptes und den unterstützenden Möglichkeiten für Kinder in diesem Entwicklungsprozess geforscht. Die Aktivitäten der beteiligten Forschungsstellen (Begabungsförderung, Bewegung und Psychomotorik) hierzu finden auf unterschiedlichen Ebenen statt. So werde beispielsweise das Thema im Rahmen eines regelmäßig stattfindenden Forschungskolloquiums erörtert. Berücksichtigung finde im Kolloquium sowohl grundlagen- als auch anwendungsorientierte Forschung. Die Auseinandersetzung mit diesen Inhalten bilde die Grund-

lage für das durch Drittmittel geförderte und forschungsstellenübergreifende Projekt „(Selbst)kompetent bilden – Kinder nachhaltig stärken: Prozessentwicklung zur Selbstkompetenzförderung von Pädagoginnen und Pädagogen“, das in Kooperation mit der Universität Osnabrück durchgeführt werde. Derzeit laufe die Planung für die Konzeptionierung und Durchführung einer Fortbildungsreihe für pädagogische Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen und Schulen mit dem Themenschwerpunkt „Selbstkompetenz“.

Auch der Bereich „Professionalisierung“ zeige sich als ein zentraler Aspekt in der Arbeit der Forschungsstellen. Nach Aussage des nifbe werde „Professionalisierung“ als Querschnittsthema in den anderen zu erforschenden Schwerpunkten parallel mitbearbeitet. Aktuell widme sich die Forschungsstelle Elementar- und Primarpädagogik, speziell der Bereich Elementarpädagogik, in Kooperation mit der Universität Vechta der Erforschung von Tätigkeitsprofilen der Fachkräfte in Kitas. Der Forschungsbereich „Primarpädagogik“ modelliere parallel Angebote für eine die Institutionen übergreifende Bildungsarbeit am Übergang vom Elementar- zum Primarbereich. Neben den gemeinsamen Themen widmet sich jede Forschungsstelle auch eigenen Schwerpunkten.

## 2.2 Forschungsaktivitäten der Forschungsstellen

### 2.2.1 Forschungsstelle Entwicklung, Lernen und Kultur

Die Forschungsstelle Entwicklung, Lernen und Kultur setzt ihren Schwerpunkt auf die Bereiche: Sozialisations- und Erziehungsstrategien im Kulturvergleich, Entwicklung von sozialen und kognitiven Kompetenzen in den ersten sechs Lebensjahren im Kulturvergleich sowie Implementierung und Evaluation von kultursensitiven Bildungs- und Beratungsangeboten.

### 2.2.2 Forschungsstelle Bewegung und Psychomotorik

Die Forschungsstelle Bewegung und Psychomotorik sieht sowohl in den Themen Gesundheitsförderung: Entwicklung protektiver Faktoren sowie Wirkfaktoren einer kinderzentrierten psychomotorischen Entwicklungsförderung einen Schwerpunkt. Auch die Bedeutung von Körpererfahrungen für den Aufbau eines positiven Selbstkonzeptes und für das Erleben von Selbstwirksamkeit ebenso wie bewegungsorientierte Zugänge zu Literacy und Interaktionen von Kindern in altershomogenen und altersheterogenen Gruppen werden seitens der Forschungsstelle in den Blick genommen. Erforscht wird zudem die Förderung sozial-emotionaler Kompetenzen über Bewegung, kinematische Untersuchungen des Explorationsverhaltens von Kleinkindern, alltagsorientierte Sprachbeobachtung in der Kita sowie geschlechtsspezifische Körper- und Bewegungssozialisation und Motodiagnostik.



### 2.2.3 Forschungsstelle Begabungsförderung

Die Forschung zur Begabungsförderung widmet sich der individuellen Förderung in Kitas und Grundschulen, der Inklusion und Begabungsförderung wie auch der Selbstkompetenzförderung. Die Forschungsstelle beschäftigt sich zudem mit Begabung und Beziehung, der professionellen pädagogischen Haltung von Erzieherinnen und Erziehern sowie Lehrkräften und der Gestaltung von Übergängen im Bildungssystem.

### 2.2.4 Forschungsstelle Elementar- und Primarpädagogik

Der Forschungsbereich Elementarpädagogik richtet seinen Fokus auf ästhetische Bildung, Differenz und Heterogenität, Medieneinsatz im Alltag von Kindertageseinrichtungen und Tätigkeitsprofile des Personals in Tageseinrichtungen für Kinder. Zudem erfolgt eine Schwerpunktsetzung auf die Einrichtung einer Institutionen übergreifenden Lern- und Forschungswerkstatt „Bildung im Alter von 3 bis 10 Jahren“ wie auch auf den Forschungstransfer und seine Analyse (seit 2014).

Die Primarpädagogik sieht ihren Schwerpunkt in dem Thema der Aufgabenkultur am Übergang vom Kindergarten zur Grundschule sowie in der Persönlichkeitsförderung: „Glücksunterricht“ als Beitrag zur Entwicklung personaler Kompetenzen und zur Wertebildung sowie als Medium professioneller Entwicklung von Lehrkräften.

## 2.3 Publikationen

### 2.3.1 nifbe – Koordinierungs- und Geschäftsstelle

Wissenschaftliche Publikationen hat die Koordinierungs- und Geschäftsstelle im Bewertungszeitraum nicht erstellt. Sie betreut eher die Publikationstätigkeiten im Sinne der Öffentlichkeitsarbeit, beispielsweise die 19 bisher erschienenen „nifbe-Themenhefte“.

### 2.3.2 Forschungsstellen

Die Forschungsstellen haben eine Vielzahl von Publikationen erarbeitet. Bei den jeweils fünf Veröffentlichungen, die diese als ihre zentralen Publikationen angegeben haben, handelt es sich nahezu ausschließlich um Artikel in Sammelbänden bzw. um die Herausgeberschaft von Sammelbänden und Handbüchern. Dabei handelt es sich um Publikationen, die für die Arbeit des nifbe stehen sollen und damit eher auf die Praxis ausgerichtet sind. Aus diesem Grund sind Publikationen, die sich primär an die wissenschaftliche Gemeinschaft richten und von den Leiterinnen und Leitern der Forschungsstellen ebenfalls erstellt wurden, nicht so stark vertreten.

## 2.4 Kooperationen

### 2.4.1 Forschungsstellen

Die nifbe-Forschungsstellen zeichnen sich einerseits durch vielfältige nationale und internationale Kooperationsbeziehungen mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie durch eine entsprechende Vernetzung in der wissenschaftlichen Fachgemeinschaft aus. Andererseits seien gerade auch im Hinblick auf das Transferverständnis des nifbe zahlreiche Kooperationen mit Kitas, Fachschulen, Weiterbildungseinrichtungen, Bibliotheken, Krankenkassen oder Stiftungen entstanden.

Die Forschungsstellen Bewegung und Psychomotorik sowie Begabungsförderung verfügen über eine recht hohe Anzahl an internationalen sowie nationalen und regionalen Kooperationspartnern (siehe dazu in den Antworten des nifbe S. 29 ff.). Auch die Forschungsstelle Entwicklung, Lernen und Kultur hat eine verhältnismäßig hohe Zahl internationaler und nationaler Kooperationspartner, hinzu kommen außeruniversitäre Einrichtungen in Niedersachsen, bei Letzteren handelt es sich allerdings wie im Falle der Forschungsstellen Bewegung und Psychomotorik sowie Begabungsförderung nicht um wissenschaftliche Einrichtungen. Die Forschungsstelle Elementar- und Primarpädagogik nimmt Differenzierungen in den Kooperationen entsprechend der Forschungsbereiche vor. So verzeichnet der Forschungsbereich „Elementarpädagogik“ drei internationale Kooperationen sowie zahlreiche nationale und vier regionale Kooperationen. Die „Primarpädagogik“ hat hingegen ein Institut als nationalen sowie weitere vier regionale Kooperationspartner und zwei Kooperationen innerhalb der Universität Osnabrück.

### 2.4.2 Koordinierungs- und Geschäftsstelle

Die Koordinierungs- und Geschäftsstelle kooperiert insbesondere mit Universitäten und Hochschulen in Niedersachsen, die im Bereich der frühkindlichen Bildung und Entwicklung forschen. In der „AG Hochschule“ findet darüber hinaus eine institutionelle Zusammenarbeit mit den niedersächsischen Hochschulen und Universitäten statt, die ein elementarpädagogisches Lehrangebot haben. Im Einzelnen bestehen Kooperationen mit zehn niedersächsischen Hochschulen und Universitäten, dem Deutschen Jugendinstitut und zu vier Stiftungen.

### 2.4.3 Regionale Netzwerke

Das Netzwerk NordOst verfügt laut eigenen Angaben über Vernetzungsstrukturen auf zwei Ebenen, der intermediären Instanz auf regionaler Ebene sowie der relevanten Akteure auf kommunaler Ebene. Die intermediäre Instanz beinhalte z. B. Hochschulen, Fachschulen, Erwachsenen- und Familienbildung, Jugendbildung, Träger und Fachberatungen.

Beim Netzwerk NordWest besteht eine Kooperation mit der Forschungsstelle Elementar- und Primarpädagogik hinsichtlich der Durchführung eines Forschungstages

zu aktuellen Studien und Forschungsergebnissen für die Praxis. Eine weitere Kooperation bestehe mit der Forschungsstelle Entwicklung, Lernen und Kultur und Fachschullehrerinnen und -lehrern aus der Region, um eine Fachtagung ausschließlich für Fachschülerinnen und -schüler zum Thema „Sprachkultur in der Kita“ zu planen, die sich an das gemeinsam erarbeitete Modelprojekt „Sprachkultur im Kita-Alltag“ anschließe.

Eine vielschichtige Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern finde u. a. in Bezug auf die Professionalisierung der frühpädagogischen Fachkräfte mit regionalen Akteuren im Feld der Aus-, Fort- und Weiterbildung statt. Ergänzend dazu gebe es eine vielfältige Vernetzung mit weiteren bedeutenden Netzwerkpartnern, wie den kommunalen Fachberatungen und Fachberatungen der freien Träger. Eine enge Kooperationsbeziehung gebe es zu anerkannten Bildungsträgern der Erwachsenenbildung. Wichtige Netzwerkpartner seien zudem die Hochschule Emden/Leer, die Universität Osnabrück, die Universität Oldenburg, verschiedenste Kita-Träger sowie öffentliche Jugendhilfeträger. Darüber hinaus bestehen Vernetzungen zur Bildungsregion, zu Gewerkschaften, Fachschulen, Grundschulen, Koordinationsstellen der Sprachförderung, Beratungsteams für den Übergang von der Kita in die Grundschule, Einrichtungen der Frühförderung wie auch zu dem Kompetenzzentrum für Lehrerfortbildung.

Nach Aussage des Netzwerkes Mitte seien informelle Kontakte zu nahezu allen Verantwortlichen der örtlichen Jugendhilfe, zu Fachberatungen, Freien Trägern (Wohlfahrtsverbände und Kinderladeninitiative e. V.), Fachschulen, Hochschulen und der Erwachsenenbildung sowie punktuell zu den Leitungen von Kitas und Grundschulen vorhanden.

Im Netzwerk SüdOst seien im Rahmen des regionalen Netzwerkmanagements verschiedene interdisziplinäre Kooperationsverbünde aufgebaut worden. Die Vernetzungsstrukturen umfassten in der Region ein breites Netzwerk aus Kita, Jugendhilfe, Fachberatung, Trägerorganisationen, Fachschulen, Hochschulen, Erwachsenen- und Familienbildung sowie aus der Forschung. Die Rolle der Forschung sei laut diesem Netzwerk im Sinne des Gegenstromprinzips als ein Akteur unter anderen zu verstehen.

Explizit benannte Netzwerkpartner des Netzwerkes SüdWest sind die Stiftung „Haus der kleinen Forscher“, Fachberatungen, Erwachsenenbildungsträger, Familienbildungsstätten, Beratungsteams und freie Referentinnen und Referenten. Weiterhin werde mit folgenden Einrichtungen zusammengearbeitet: Universität Osnabrück, Niedersächsische Landesschulbehörde, Stadt wie auch Landkreis Osnabrück. Zudem werden gemeinsame Projekte mit der Forschungsstelle Begabungsförderung, Forschungsstelle Elementarpädagogik und Forschungsstelle Entwicklung, Lernen und Kultur durchgeführt. Auch mit der pädagogischen Fachpraxis – Kitas, Grundschulen, Fachberaterinnen und -berater für Kitas, Fachberatung der Landesschulbehörde, Beratungsteams für den Übergang von der Kita in die Grundschule – werde ein aktiver Austausch gepflegt.

## 2.5 Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch die Forschungsstellen

Der wissenschaftliche Nachwuchs wird laut den Ausführungen des nifbe durch die Forschungsstellen auf vielfältige Weise begleitet und gefördert. Dies erfolge unter anderem in Form von Doktorandenkolloquien, Methodentrainings, individuellen Beratungen, Mentorings oder auch durch die Initiierung internationaler Begegnungen. In regelmäßigen Abständen finden unter Leitung der Forschungsstellenleiterinnen und -leiter Doktorandenkolloquien z. T. auch forschungsstellenübergreifend statt. Auch die Erst- und Zweitbegutachtung der Dissertationen erfolge vereinzelt forschungsstellenübergreifend. Zudem gebe es regelmäßige Beratungsgespräche zwischen den betreuenden Forschungsstellenleiterinnen und -leitern und den Promovierenden. Als Mentorinnen und Mentoren stehen beispielsweise bereits promovierte Kolleginnen und Kollegen zur Verfügung. Die Möglichkeit erste Lehrerfahrungen zu sammeln, bestünde ebenso für die Doktoranden.

Bereits promovierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werde ermöglicht, ihre Expertise weiter auszubauen, zu publizieren, ihrem Qualifikationsgrad entsprechende Leitungsaufgaben zu übernehmen, eigenständig zu lehren, und sofern gewollt, sich akademisch weiter zu qualifizieren bzw. zu habilitieren. Dieser Prozess werde durch die Forschungsstellenleiterinnen und -leiter durch individuelle Mentorings begleitet.

Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick über den geförderten Nachwuchs an den jeweiligen Forschungsstellen, basierend auf den Angaben der Forschungsstellen:

Die Forschungsstelle Bewegung und Psychomotorik verweist auf derzeit fünf laufende Promotionsverfahren und kann den Abschluss von sechs Promotionen in den Jahren 2008 bis 2014 verzeichnen sowie ein laufendes Habilitationsverfahren, das derzeit aufgrund einer W2-Berufung ruht. Sieben aktuelle Promotionsvorhaben führt die Forschungsstelle Begabungsförderung an, neben fünf abgeschlossenen Dissertationen zwischen 2008 und 2013 sowie zwei laufenden Habilitationen.

An der Forschungsstelle Entwicklung, Lernen und Kultur bestehen aktuell sieben Promotionsvorhaben. Ferner konnten in der Zeit von 2008 bis 2012 vier Promotionen und eine Habilitation erfolgreich beendet werden. Ein weiteres Habilitationsvorhaben läuft derzeit noch. Nach Angaben des nifbe sind an der Forschungsstelle Elementar- und Primarpädagogik derzeit sechs Promovenden mit ihrem Forschungsvorhaben beschäftigt. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass hier noch keine Vorhaben abgeschlossen werden konnten, da die Forschungsstelle erst im Jahre 2010 aufgebaut wurde. Damals war die Elementarpädagogik noch alleiniger Forschungsschwerpunkt unter Professor Hoffmann und mit der Berufung von Professorin Graf wurde dieser um den Bereich der Primarpädagogik ergänzt.

### 3. Organisation, Haushalt, Personal und Ausstattung

Das nifbe ist seit dem Jahr 2007 als eingetragener Verein organisiert. Der Verein führt den Namen „Niedersächsisches Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung“. Die Trägerschaft des nifbe obliegt dem Verein, der seinen Sitz in Osnabrück hat. Eine aktuelle Satzung des Vereins vom 25. September 2012 liegt vor. Zugleich ist das nifbe als An-Institut mit der Universität Osnabrück verbunden. Das nifbe setzt sich aus vier Forschungsstellen, der Koordinierungs- und Geschäftsstelle sowie fünf regionalen Netzwerken zusammen, wobei die Regionalnetzwerke eigenständige Vereine bzw. in einem Fall ein Fachbereich der Landeshauptstadt Hannover darstellen, die dem nifbe als Gliederung verbunden sind und deren Aktivitäten zur Erfüllung von Aufgaben und Durchführungen von Maßnahmen im Rahmen der Aktivitäten des nifbe vom Land Niedersachsen gefördert werden.

#### 3.1 Koordinierungs- und Geschäftsstelle

Die Koordinierungs- und Geschäftsstelle bildet laut dem Institut die Schnittstelle zwischen der Forschung des nifbe und den Regionalnetzwerken. Ihr obliegt gemäß der Zielvereinbarung die „landesweite Steuerung im Sinne von Koordination und Begleitung“ und die zentrale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Hier werde das Zusammenspiel der verschiedenen Organisationseinheiten koordiniert und der wechselseitige Austausch zwischen Forschung und Praxis nach dem „Gegenstromprinzip“ organisiert. Dafür werde Schritt für Schritt auch ein systematisches Wissens- und Transfermanagement für neue Erkenntnisse und Modelle der frühkindlichen Bildung und Entwicklung aufgebaut. Die Koordinierungs- und Geschäftsstelle biete so auf Landesebene Plattformen für den interdisziplinären Dialog, z. B. durch Kongresse, Tagungen oder Expertenrunden. Auf Landesebene würden auch die Bildungsschwerpunkte und Schwerpunktthemen des nifbe wie „Familienzentren“ oder „Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik“ („MINT“) koordiniert und inhaltlich vorangetrieben.

Die Zusammenarbeit und Abstimmung der Koordinierungs- und Geschäftsstelle mit den Netzwerken erfolge organisatorisch auf der „Arbeitsebene“ über diverse interne Arbeitsgemeinschaften<sup>2</sup>. In diesen Arbeitsgemeinschaften werden Fragen der Zusammenarbeit zwischen der Koordinierungs- und Geschäftsstelle mit den Netzwerken sowie gemeinsam durchzuführende Maßnahmen besprochen. Geleitet wird die Koordinierungs- und Geschäftsstelle von einem Geschäftsführer.

Einmal jährlich finde ein Gesamttreffen aller Netzwerkmanagerinnen und -manager mit der Koordinierungsstelle statt. Neben den Netzwerkmanagerinnen und -ma-

<sup>2</sup> AG Geschäftsführer, AG Transfer, AG Bildungsschwerpunkte, AG Öffentlichkeitsarbeit, AG MINT, AG Familie und Gesundheit.

nagern nehmen ebenfalls wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Forschungsstellen an dieser Veranstaltung teil. Zudem finden laut dem nifbe ein- bis zweimal jährlich Trägertreffen statt. Die Zusammenkünfte der Trägerverbände der regionalen Netzwerke dienen der Abstimmung zwischen den Netzwerken sowie zwischen den Netzwerken und der Koordinierungs- und Geschäftsstelle. Anwesend seien bei diesen Treffen die Vorstände der Netzwerkträger, die Geschäftsführerinnen bzw. Geschäftsführer der Netzwerke wie auch ein Vorstandsmitglied des nifbe und der Geschäftsführer des nifbe.

Zudem werde die gesamte Organ- und Gremienarbeit des nifbe koordiniert und vorbereitet sowie zahlreiche Kooperationen und Vernetzungen auf Landes- und Bundesebene initiiert und gepflegt. Auf der Verwaltungsebene übernehme die Koordinierungs- und Geschäftsstelle die Lohn- und Finanzbuchhaltung für den nifbe e. V.

### 3.2 Leitungs- und Entscheidungsstrukturen

Die grundlegenden Arbeits- und Organisationsprozesse innerhalb des nifbe ergeben sich aus der Vereinssatzung sowie der Zielvereinbarung. Hiernach obliegt die Leitung des Vereins dem Vorstand, dessen Zusammensetzung und inhaltliche Zuständigkeit entsprechend der Vereinssatzung geregelt ist. Der Vorstand hat die Aufgabe, den Verein zu leiten, die Geschäfte zu führen und die Mittel des Vereins im Rahmen des Haushaltsplans zu verwalten. Zudem obliegt ihm ggf. die thematische Schwerpunktsetzung des Vereins zu ändern. Der Vorstand setzt sich aus fünf Personen zusammen. Hiervon nimmt eine Person die Aufgabe des Vorsitzenden wahr und die anderen Personen sind stellvertretende Vorsitzende. Drei Vorstandsmitglieder müssen ordentliche Professuren aus dem Themenbereich des nifbe der Universität Osnabrück innehaben. Ein Vorstandsmitglied leitet den Forschungsbereich des nifbe, ein weiteres nimmt die Leitung des Transferbereichs wahr. Die Mitgliedschaft im Vorstand beläuft sich auf fünf Jahre. Der Vorstand wird von den Mitgliedern des Vereins aus ihren Reihen gewählt. Derzeitige Vorsitzende ist Frau Prof. Dr. Renate Zimmer.

Der Vorstand befindet auch über die Einstellung eines Geschäftsführers oder einer Geschäftsführerin. Die Geschäftsführung ist angehalten, den Vorstand in seiner Arbeit zu unterstützen sowie eine organisatorische Koordination der Teilbereiche Forschung, Aus- und Weiterbildung sowie Transfer vorzunehmen. Nach der Satzung hat die Geschäftsführung jedoch keine „Organstellung“. Dies bedeutet, dass es ihr nicht obliegt, den Verein zu führen und selbstständig nach außen zu vertreten. Der eingetragene Verein nifbe ist unterteilt in die Organisationseinheiten Geschäfts- und Koordinierungsstelle sowie die vier Forschungsstellen. Jeder Einheit steht nach Regelung durch die Zielvereinbarung mit dem Land bzw. den Wirtschaftsplänen ein eigenes Budget zur Verfügung. Als An-Institut der Universität Osnabrück gelten für den Verein neben der Vereinssatzung rechtsverbindliche Grundlagen wie die Ordnung zur Anerkennung außeruniversitärer Einrichtungen als An-Institute vom 26. Mai 2001 wie auch die Kooperationsvereinbarung mit der Universität Osnabrück.

Die Satzung des nifbe sieht als weiteres Steuerungsgremium das Kuratorium vor. Aufgabe des Kuratoriums ist es, Strategien zur Umsetzung und Evaluierung der vereinbarten Bildungsschwerpunkte des Landes im frühkindlichen Bereich festzulegen. Es entscheidet insbesondere über die vorgelegten Konzepte und Maßnahmen der regionalen Netzwerke zur Umsetzung der Bildungsschwerpunkte und folglich über die Verteilung und den Einsatz der vom Land Niedersachsen hierfür bereitgestellten Projektmittel. Dies bedarf der einheitlichen Zustimmung der Vertreter des Landes. Daraus folgt, dass die Vertreterinnen und Vertreter des Landes eine starke Position bei der Entscheidung über die Vergabe der vom Land bereitgestellten Projektmittel haben. Das Kuratorium nimmt darüber hinaus eine allgemeine beratende Zuständigkeit hinsichtlich der Weiterentwicklung des nifbe ein. Diese Rolle als zentraler Planungs- und Entwicklungsort ist dem Gremium bereits bei der Erstevaluation des nifbe durch die WKN empfohlen worden, konnte bisher jedoch keine Umsetzung finden. Seitens des nifbe werde aus diesem Grund eine konkrete Regelung innerhalb der Vereinssatzung gewünscht.

Das Kuratorium setzt sich zusammen aus Vertreterinnen oder Vertretern des MWK, des Niedersächsischen Ministeriums für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung, des Niedersächsischen Kultusministeriums, des Niedersächsischen Bundes für Erwachsenenbildung, der kommunalen, der kirchlichen und der anderen freien Träger von Kitas, der fünf Regionalnetzwerke, der Vorsitzenden des Vorstands des nifbe, dem Präsidenten der Universität Osnabrück, einer Vertreterin oder einem Vertreter der Forschungsstellen des nifbe, der Landesarbeitsgemeinschaft der Fachschulen, der Landesarbeitsgemeinschaft der Familienbildungsstätten, einer Hochschullehrerin oder einem Hochschullehrer, die oder der von der Landeshochschulrektorenkonferenz benannt wird, und dem Geschäftsführer des nifbe mit beratender Stimme.

Hinzu kommt als Gremium des nifbe die Mitgliederversammlung. Diese findet mindestens einmal jährlich statt. Die Aufgaben der Mitgliederversammlung sind u. a.:

- Wahl der Vorstandsmitglieder,
- Wahl von zwei Rechnungsprüferinnen oder -prüfern,
- Entgegennahme des Jahresberichts des Vorstands und des Berichts der/des Rechnungsprüfer(s)/in sowie des Haushaltsplans,
- Entlastung des Vorstands,
- Satzungsänderungen und Auflösung des Vereins.

In Angelegenheiten, die in die Zuständigkeit der anderen Organe des Vereins fallen, kann die Mitgliederversammlung zudem Empfehlungen abgeben.

### 3.3 Finanzierung und personelle Ausstattung

Der Wirtschaftsplan des nifbe wird durch den Vorstand beschlossen. Die kaufmännische Abwicklung und das Controlling liegen hingegen bei der Geschäftsführung unter Beachtung der Vorgaben des Vorstands. In den Wirtschaftsplänen werde

z. B. die Zuordnung des eigenen Budgets für die Koordinierungs- und Geschäftsstelle geregelt. Die spezifische Aufteilung der Landesmittel kann der Zielvereinbarung entnommen werden. Insgesamt erhält der Verein (ohne Berücksichtigung der Netzwerke) Mittel in Höhe von 2.174.000 Euro, von denen 500.000 Euro auf die Koordinierungs- und Geschäftsstelle entfallen. In den letzten vier Jahren (2010 bis 2013) beliefen sich die Landeszuschüsse für laufende Ausgaben und für Investitionen jährlich auf ca. 2,0 Mio. Euro. Die in diesem Zeitraum eingeworbenen Drittmittel schwankten um den Wert von 350.000 Euro und beliefen sich im Jahr 2013 auf ca. 345.000 Euro. Dabei erreicht die Forschungsstelle Bewegung und Psychomotorik mit Abstand die höchsten Drittmittel. Die Drittmittel wurden nicht bei den Einrichtungen der ‚klassischen‘ Wissenschaftsförderung wie der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), einschlägigen Stiftungen, dem Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie der Europäischen Union eingeworben. Vielmehr finden sich unter den Drittmittelgebern hauptsächlich Akteure aus dem Feld der frühkindlichen Bildung und der Landesministerien.

Zur personellen Ausstattung teilte das nifbe mit, dass zum Stichtag 1. Januar 2014 35 wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf 21,34 (vollzeitäquivalente [VZÄ]) Stellen beschäftigt waren. Hinzu kamen elf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in nichtwissenschaftlichem Bereich, die im Rahmen von 8,55 (VZÄ) Stellen beschäftigt wurden. Für die Forschungs- und Leitungsfunktionen der Professuren, die die Forschungsstellen leiten, wurden der Universität Osnabrück im Jahr 2013 vom MWK Kompensationsmittel in einer Höhe von 125.620 Euro überwiesen. Für das übrige Personal verausgabten die Koordinierungs- und Geschäftsstelle sowie die Forschungsstellen ca. 1,54 Mio. Euro, hinzu kamen 255.000 Euro aus Drittmitteln.

Jahr	Ausstattung				
	Finanzhilfe/Landeszuschuss		Drittmittel	Sondermittel	Ausstattung gesamt
	Landeszuschuss laufende Ausgaben	Investitionen	Gesamt	Gesamt	
2013	2.025.090	98.909	344.834		2.468.833
2012	1.815.630	41.250	372.657		2.229.537
2011	1.824.880	4.500	327.105		2.186.485
2010	1.759.580	101.500	369.160		2.230.240
2009	1.962.701	74.687	49.433		2.086.821

Tabella 1: Mittel des nifbe (ohne Regionalnetzwerke)



## 3.4 Forschungsstellen

Die vier Forschungsstellen Entwicklung, Lernen und Kultur, Bewegung und Psychomotorik, Begabungsförderung, Elementar- und Primarpädagogik (Abteilung Elementarpädagogik, Abteilung Primarpädagogik) sind Organisationseinheiten des nifbe und werden von den jeweiligen Professorinnen und Professoren der Universität Osnabrück nebenamtlich geleitet und verfügen jeweils über ein eigens in den Wirtschaftsplänen festgelegtes Budget.

### 3.4.1 Leitungs- und Entscheidungsstrukturen

Die Gestaltung der organisatorischen sowie inhaltlichen Arbeit der Forschungsstellen liegt bei den Forschungsstellenleiterinnen und -leitern. Die Leitung der Forschungsstellen habe laut dem nifbe die Entscheidungsbefugnis über die Einstellung des wissenschaftlichen Personals und der Verwaltungskräfte. Die Arbeitsverträge werden von der jeweiligen Forschungsstellenleitung und der Geschäftsführung, der die formale Prüfung der Kriterien obliege, gemeinsam unterzeichnet. Die Fachaufsicht über die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liege bei der Forschungsstellenleitung, die formale Dienstaufsicht übernehme die Geschäftsführung in Abstimmung mit dem Vorstand.

### 3.4.2 Finanzierung und personelle Ausstattung

Die Finanzierung der Forschungsstellen wird über die Zielvereinbarung und nach Angaben des nifbe in enger Abstimmung mit dem Geschäftsführer bestimmt. Das jeweilige Budget werde in den Gesamtwirtschaftsplan eingearbeitet und abschließend durch den Vorstand beschlossen. Von den Gesamtmitteln entfallen in der Regel jeweils 350.000 Euro auf die drei Forschungsstellen Entwicklung, Lernen und Kultur, Bewegung und Psychomotorik sowie Elementar- und Primarpädagogik. Die Forschungsstelle Begabungsförderung werde hinsichtlich der Mittelvergabe unterteilt in zwei Abteilungen. Die Abteilung „Pädagogik“ erhalte ebenfalls Landesmittel in Höhe von 350.000 Euro. Auf die Abteilung „Psychologie“ entfallen hingegen 150.000 Euro.

Die Forschungsstelle Entwicklung Lernen und Kultur beschäftigte im Jahr 2013 sechs Personen ebenso wie die Forschungsstelle Begabungsförderung. Die Forschungsstelle Bewegung und Psychomotorik beschäftigte sieben Personen und die Forschungsstelle Elementarpädagogik acht Personen. In der Forschungsstelle Primarpädagogik waren hingegen lediglich drei Personen beschäftigt. Zu beachten ist hierbei, dass die Beschäftigungsumfänge teilweise gering sind und nur acht Stunden in der Woche umfassen. Die Koordinierungs- und Geschäftsstelle beschäftigte sieben Personen.

### 3.4.3 Qualitätssicherung

Eine Überprüfung und Sicherung der Qualität der Forschung im nifbe werde durch Tagungs- und Kongressvorträge, Präsentationen, Publikationen (z. T. im Peer-Re-

view-Verfahren), wissenschaftliche Kolloquien, Veröffentlichungen von Forschungsergebnissen sowie Diskussionen in verschiedenen Gremien der wissenschaftlichen Fachgemeinschaft vorgenommen. Weiteres Qualitätssicherungsinstrument in diesem Bereich sei der wissenschaftliche Beirat, der einmal im Jahr mit den Forschungsstellen und der Geschäftsführung zu einer zweitägigen Sitzung zusammenkomme, um sich auszutauschen und eingehend zu beraten. Der Beirat spreche Empfehlungen für die künftige Entwicklung der Forschung aus und gebe zugleich auch Stellungnahmen aufgrund spezifischer Anlässe (wie z. B. der aktuellen Stellungnahme des Landesrechnungshofes) ab.

### 3.5 Regionale Netzwerke

Es gibt fünf Regionalnetzwerke (NordOst, NordWest, Mitte, SüdOst, SüdWest) deren Schnittstelle zum nifbe die Koordinierungs- und Geschäftsstelle bilde. Die Zusammenarbeit wie auch die Abstimmung zwischen den Netzwerken und der Koordinierungs- und Geschäftsstelle erfolge organisatorisch über verschiedene interne Arbeitsgemeinschaften. Die Darstellung der internen Abläufe und insbesondere der Zusammenarbeit mit der Koordinierungs- und Geschäftsstelle variiert zwischen den Netzwerken erheblich. Daher werden hier die verschiedenen Beschreibungen kurz zusammengefasst.

Die Aufgaben der Koordinierungs- und Geschäftsstelle liegen nach Ansicht des Netzwerks NordOst nicht in der Steuerung (strukturellen oder inhaltlichen Lenkung) des nifbe im Allgemeinen oder der regionalen Netzwerke im Besonderen, sondern vielmehr in der Netzwerkarbeit auf Landesebene und in der Koordination der Arbeit der regionalen Netzwerke. Koordination meine Identifikation, Vorbereitung und Organisation von notwendigen Abstimmungsprozessen zwischen den Netzwerken. Dafür seien in den letzten Jahren eine Reihe von formellen und informellen Verfahren wie auch Formaten entwickelt worden, die prinzipiell gut funktionierten.

Die Koordinierungs- und Geschäftsstelle habe laut dem Netzwerk NordWest die Aufgabe, die Netzwerke und Forschungsstellen in ihren landesweiten Transferaufgaben zu begleiten. Die Aufgaben seien insbesondere: Bündelung von Themen und Interessen, Moderation thematisch variierender Arbeitsgruppen, Unterstützung in der Durchführung der Bildungsschwerpunkte und folglich Unterstützung der Aufgaben des Transfers, Vernetzung sowie Förderung des Gegenstromprinzips ebenso wie landesweite Lobbyarbeit. Daraus folge, dass sich unter der Moderation und Begleitung der Koordinierungs- und Geschäftsstelle gemeinsame Verabredungen und Arbeitswege aller Regionalnetzwerke landesweit entwickelten, die wiederum regional übersetzt und den Gegebenheiten vor Ort angepasst sowie verstetigt würden.

Die Koordinierungsstelle stehe laut der Darstellung des Netzwerks Mitte vor der großen Herausforderung, die nach unterschiedlichen Logiken agierenden Bestandteile des Gesamtkonstruktes nifbe zu koordinieren. Einerseits gebe es die der Logik

der Wissensproduktion und -publikation folgenden Forschungsstellen, andererseits die Netzwerke mit eigenständigen Entscheidungsstrukturen und auf die jeweilige Praxis ausgerichteten Profilen. Interventionen im Sinne einer zentralen Steuerung seien nach Einschätzung des Netzwerks Mitte der Netzwerk- und Organisationsstruktur abträglich. Zudem nehme die Koordinierungs- und Geschäftsstelle in dieser „Gemengelage“ verschiedene Rollen und Funktionen wahr: Moderation und inhaltliche Gestaltung thematischer Arbeitsgruppen der Netzwerke, Moderation der Netzwerke in der Arbeitsgruppe zur Umsetzung der Bildungsschwerpunkte, Planung und Moderation einer Arbeitsgruppe zum Transfer etc. Die generelle Einschätzung sei, dass die Koordinierungs- und Moderationsfunktionen stärker in Bezug auf die Straffung der Gesamtorganisation zum Einsatz kommen müsse und hierbei an der Unterstützung regionaler Netzwerkprozesse orientiert werden sollte.

Die Koordinierungs- und Geschäftsstelle wird nach Meinung des Netzwerks SüdOst als Begleiter und Unterstützer der Regionalnetzwerke wahrgenommen. Die Arbeit der Netzwerkmanagerinnen und -manager werde in gemeinsamer Abstimmung koordiniert und organisiert sowie Verfahren zur einheitlichen Arbeit besprochen wie auch entwickelt. Diese Form der Koordination, Bündelung von Arbeitsergebnissen aus den regionalen Netzwerken und Unterstützung der Netzwerkarbeit auf Landesebene sei für die Arbeit der Netzwerke von erheblicher Bedeutung. Folglich gehe es weniger um Steuerung, sondern vielmehr um gegenseitige Unterstützung mit verteilten Rollen. Die Rolle und das Aufgabenprofil der Koordinierungs- und Geschäftsstelle bezüglich der Netzwerke müssten für eine bessere Zusammenarbeit noch deutlicher definiert werden. Ferner sei möglicherweise eine denkbar stärkere Steuerung der regionalen Netzwerke durch die Koordinierungs- und Geschäftsstelle für die Zusammenarbeit im nifbe im Sinne eines Netzwerkes ungünstig.

Die Arbeit in den Netzwerken sei aus Sicht des Netzwerks SüdWest grundsätzlich von der freiwilligen Bereitschaft der Netzwerkteilnehmer zur Zusammenarbeit abhängig. Mitarbeit und Unterstützung geschehe immer auch unter Berücksichtigung der eigenen Interessen und könne deshalb nur im Konsens erfolgreich sein. Je intensiver die Koordinierungs- und Geschäftsstelle versuche, ihre Vorstellung administrativ durchzusetzen, desto geringer seien die Erfolgsaussichten des Systems nifbe. Nach Ansicht des Netzwerkes wäre es optimal, wenn sich die Koordinierungsstelle administrativ zurückhalte und dem Gedanken der flächendeckenden Netzwerkarbeit diene, indem sie mit den Netzwerken die jeweilig gewünschte Unterstützung und Begleitung organisiere.

### 3.5.1 Leitungs- und Entscheidungsstrukturen

Das Netzwerk NordOst werde von einem eingetragenen, geschlossenen Verein mit den Landkreisen (Osterholz, Verden, Rotenburg, Heidekreis, Harburg, Lüneburg, Uelzen, Lüchow-Dannenberg), der Stadt Lüneburg und der Leuphana Universität Lüneburg als Mitgliedern getragen. Weitere Mitglieder seien zudem Jugendamtslei-

terinnen und -leiter. Die unmittelbare Anbindung des Netzwerkes an die Landkreise gewährleiste eine direkte Vermittlung vom regionalen Bedarf wie auch Sichtweisen und biete dem Netzwerkmanagement Zugangsmöglichkeiten zu den Akteuren in den Landkreisen. Das Netzwerkmanagement, das u. a. für die strategische Planung zuständig sei, falle in die Zuständigkeit der hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Regionalbüros. Formell werden die Planungen kontinuierlich mit dem Vorstand des Trägervereins und auf der einmal jährlich stattfindenden Mitgliederversammlung des Trägervereins abgestimmt. Informell befinde sich das Netzwerkmanagement in einem ständigen Diskurs insbesondere mit langjährigen, engagierten Kooperationspartnern, um relevante Teilbereiche des strategischen Vorgehens zu erörtern. Das Netzwerkmanagement entwickle darüber hinaus einen „roten Faden“ in den Aktivitäten und versuche gleichzeitig, flexibel auf Sichtweisen, Impulse und auch Bedarfe der Akteure einzugehen.

Um den Arbeits- und Organisationsprozessen innerhalb der Verbundstruktur gerecht zu werden, finden regelmäßige Treffen zwischen dem Netzwerkmanagement und dem Vereinsvorstand, entsprechend dem Bedarf – oder wenigstens zwei- bis viermal jährlich – statt. Zugleich erfolge eine kontinuierliche Information des Vorstandes und – sofern nötig – eine Abstimmung mit diesem Gremium per E-Mail. Für den weiteren Austausch würden einmal im Jahr eine Mitgliederversammlung sowie eine erweiterte Mitgliederversammlung unter Hinzuziehung des regionalen Beirates einberufen. Die zwei- bis dreimal jährlich anberaumten Arbeitstreffen des bisherigen Beirates stehen derzeit zur Diskussion. Bedingt durch den Wegfall der Transferprojekte wie auch die Vorgabe der Bildungsschwerpunkte seien die Aufgaben des Beirates entfallen.

Das Netzwerk NordOst sehe demnach seine Leitungs- und Entscheidungsstrukturen selbst in Form eines „Netzwerkcharakters“. Als wünschenswert werde allerdings die Reaktivierung des Beirates als Gremium gesehen, das die Arbeit aus fachlicher Sicht begleite. Hierzu benötige der Beirat, und dies betreffe alle Beiräte der regionale Netzwerke, eine klare Definition der Aufgaben und Mitgestaltungsrechte, vergleichbar mit der Förderphase der Transferprojekte, in der sie die Begutachtung der Transferprojekte aus regionaler Sicht ausübten. Angemerkt werde von Seiten des Netzwerkes, dass „fachliche Begleitung“ Zeit erfordere und ohne wirkliche Mitgestaltungsmöglichkeit ehrenamtliches Engagement schnell an Attraktivität verliere.

Das Regionalnetzwerk NordWest befindet sich in Trägerschaft des eingetragenen Vereins „Pädagogisches Netzwerk für frühkindliche Bildung und Entwicklung der Region Nordwest-Niedersachsen e. V.“. Der Trägerverein konstituierte sich am 17. Juli 2007 in Oldenburg. Damit sei die Voraussetzung geschaffen worden, als Verein auch Regionalträger des vom Land geplanten Institutes für frühkindliche Bildung und Entwicklung mit den fünf regionalen Netzwerken zu werden. Die damalige Vereinsgründung sei nicht nur institutionell eng mit der Planung der zum Jahreswechsel 2007/2008 beabsichtigten Gründung des nifbe der Niedersächsischen Landesre-

gierung verbunden gewesen, dessen regionaler Repräsentant der Netzwerkverein nunmehr sei. Das Netzwerk „lebe“ vielmehr gewissermaßen aus einer eigenen Regionalgeschichte die Reform des Elementarbereichs. Der Verein bestehe aus dem ehrenamtlichen, interdisziplinären Vorstand, der hauptamtlichen Geschäftsführung sowie Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern und Netzwerkmanagerinnen und -managern.

Der Vorstand verfüge über die letztendliche Entscheidungsgewalt. Entscheidungen hinsichtlich des laufenden Geschäfts werden vom Vorstand an die Geschäftsführung übertragen. Zu den Aufgaben der Geschäftsführung gehören Netzwerkleitung, Finanzkontrolle, Leitung der Geschäftsstelle, Vertretung nach außen, Planungsverantwortung wie auch Personalverantwortung, da der Geschäftsführer Vorgesetzter aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Netzwerk NordWest sei.

Alle Entscheidungen in strategischen und finanziellen Ausrichtungen werden in Absprache mit dem Vorstand, der Geschäftsführung, den Netzwerkmanagerinnen und -managern sowie den Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern im Rahmen von regelmäßig stattfindenden Klausurtagungen getroffen. Die Geschäftsführung erstatte dem Vorstand Bericht über die Arbeit des Netzwerkes. Die Netzwerkmanagerinnen und -manager bearbeiten eigenverantwortlich und selbstständig Fachgebiete. Ferner finden regelmäßig Dienstbesprechungen statt, in denen Inhalte und Ergebnisse zusammengetragen und diese auf Optimierungsmöglichkeiten überprüft werden.

Der Träger des Netzwerkes Mitte ist der Fachbereich „Bildung und Qualifizierung“ der Landeshauptstadt Hannover. Ein Statut beschreibt die Trägerschaft, Ziele und Form der Zusammenarbeit mit den Akteuren der frühkindlichen Bildung in der Netzwerkregion und ist in der Zielvereinbarung zwischen dem MWK, dem nifbe e. V. und den Regionalnetzwerken festgelegt. Der Träger entscheide richtungweisend und bringe eigene Ideen und Vorschläge ein, die gemeinsam beraten werden. Die gemeinsame Planung finde im Team sowie in regelmäßigen, vierzehntägigen und darüber hinaus anlassbezogenen Teamtreffen statt.

Zu den zentralen Aufgaben der Netzwerkleitung gehöre Budgetverantwortung, strategische Ausrichtung und Anbahnung von Aktivitäten, Vertretung des Netzwerkes nach innen und außen, Anleitung des Teams sowie Repräsentation des Netzwerkes in zentralen Gremien. Die Leitung achte ferner auf eine kollegial unterstützende, ressourcen- und kompetenzorientierte Zusammenarbeit im Team.

Wichtiger Kooperationspartner sei die Hochschule Hannover, wobei die Zusammenarbeit hinsichtlich konzeptioneller Arbeit, Netzwerk- und Projektmanagement, Marketingaktivitäten, Transfer von Erkenntnissen zwischen Forschung, Praxisstellen der frühkindlichen Bildung und der Aus-, Fort- wie auch Weiterbildung in einem Kooperationsvertrag geregelt sei. Personell werde die Hochschule durch den jeweiligen Dekan (bisher dreimaliger Wechsel) und Frau Prof. Dr. Dörte Detert repräsentiert, die zugleich Sprecherin im regionalen Beirat sei.

Die Geschäftsstelle des Netzwerks SüdOst wird durch eine Abteilung des eingetragenen und als gemeinnützig anerkannten Vereins Hildesheimer Volkshochschule e. V. getragen. Dem Trägerverein (Vorstand und Mitgliederversammlung) obliege die finale Entscheidungsgewalt. Die Geschäftsstelle des Netzwerkes bereite Konzepte und Informationen für Entscheidungen vor. Zwischen Geschäftsführung und Vorstand finde ein regelmäßiger Austausch statt. Die Entscheidungsgewalt auf der hauptamtlichen Ebene in der Geschäftsstelle liege bei der Geschäftsführung, deren Aufgabe zugleich auch die Leitung der Geschäftsstelle, Planung und Kontrolle der Finanzen wie auch Vertretung der Geschäftsstelle gegenüber Dritten beinhalte. Darüber hinaus berate sich die Geschäftsführung in Dienstbesprechungen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Bezug auf Strategien und Konzepte der Geschäftsstelle. In regelmäßigen Abständen werden folgende Treffen abgehalten: Dienstbesprechungen des Netzwerkmanagements, der Verwaltung und der Geschäftsführung; Treffen zwischen der Geschäftsführung und dem Vereinsvorstand; Vorstandssitzungen. Zudem gebe es zwei- bis dreimal jährlich ein Arbeitstreffen des Beirates, dessen Zweck inzwischen jedoch, bedingt durch den Wegfall der Transferprojekte und der Vorgegebenheit der Bildungsschwerpunkte, fraglich sei.

Das Netzwerk SüdWest wurde auf Wunsch des MWK als eigenverantwortlicher Verein gegründet – nifbe Regionalnetzwerk Südwest e. V. Dem Vorschlag, das Netzwerk, das seinen Hauptsitz in Osnabrück hat, an die nifbe Koordinierungs- und Geschäftsstelle anzugliedern, wurde nach Aussage des Netzwerkes ausdrücklich von Seiten des MWKs nicht zugestimmt, um sicherzustellen, dass auch dieses Netzwerk in regionaler und eigenständiger Trägerschaft agiere.

Die Mitglieder des Vereins Südwest bringen geldwerte Leistungen ein und stellen zweckgebundene Finanz- oder Sachmittel zur Verfügung. So sei es möglich, neben Osnabrück auch in Nordhorn und Diepholz dezentrale Regionalbüros zu betreiben, um auf diesem Weg in der Region vor Ort vertreten zu sein. Die Vorstandsmitglieder aus Nordhorn und Diepholz betreuen das Personal in den jeweiligen Büros. Als Gründungsmitglied betreue der Vorsitzende des Vereins insbesondere die Geschäftsstelle in Osnabrück und leite den Verein. Diese Betreuung durch den Vorstand werde ehrenamtlich geleistet.

Die Abstimmung über Arbeitsinhalte und Arbeitsplanung erfolge in gemeinsamen Teamsitzungen des Personals unter Hinzuziehung des Vorsitzenden. Die Netzwerkerinnen und Netzwerker seien in unterschiedlichen Schwerpunktthemen eingearbeitet und leiteten entsprechende Netzwerkgruppen selbstständig. Da die Netzwerkmitglieder ihre Arbeitskraft oder Unterstützung dauerhaft nur einbrächten, wenn ihr jeweiliges Eigeninteresse Berücksichtigung finde, könnten die Netzwerkerinnen und Netzwerker nur dann ihre strukturierende und moderierende Arbeit erfolgreich leisten, wenn sie den notwendigen Gruppenkonsens förderten und in ihren Entscheidungen ein hohes Maß an Selbständigkeit besäßen. Der finanzielle Rahmen der Aktivitäten

---

werde in den Teamsitzungen gemeinsam budgetiert. Die abschließende Verantwortung bei finanziellen Entscheidungen liege immer bei dem Vorsitzenden. Zudem werde stetig an der Optimierung der Arbeit gearbeitet. Das Netzwerk äußerte sich auch zur Stellungnahme des Landesrechnungshofes: „Der Mehrwert der ehrenamtlichen Mitarbeit des Vereins für das Land Niedersachsen wurde offensichtlich vom Landesrechnungshof in seiner Stellungnahme nicht entsprechend zur Kenntnis genommen.“

### 3.5.2 Finanzierung und personelle Ausstattung

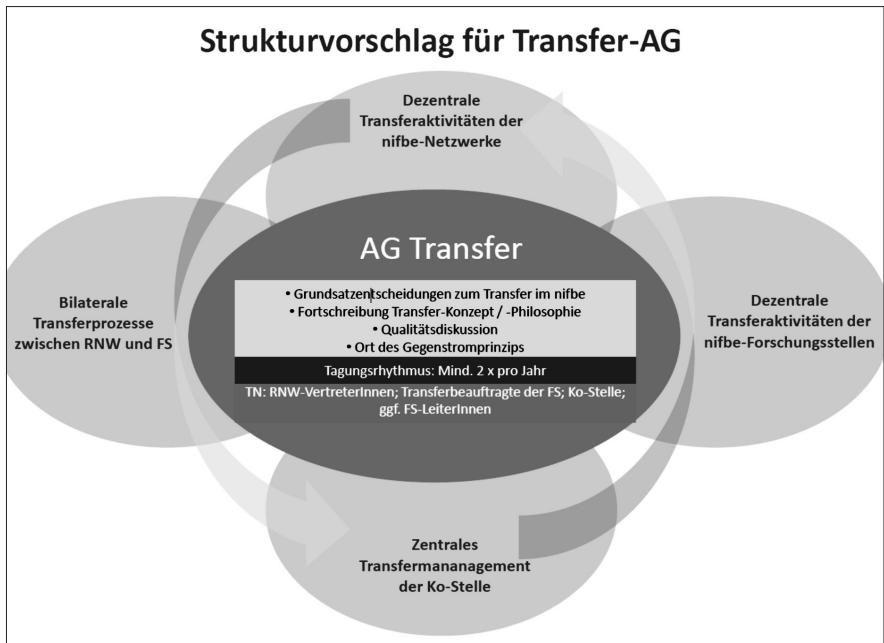
Die Netzwerke NordOst, SüdOst und SüdWest geben für das Jahr 2013 geplante Gesamteinnahmen aus der Förderung des Landes Niedersachsen (insgesamt für alle fünf Netzwerke laut Zielvereinbarung 1,75 Mio. Euro) in einer Höhe von 350.000 Euro an. Hiervon entfallen auf die Personalkosten im Falle des Netzwerks NordOst 245.000 Euro, im Falle des Netzwerks SüdOst 230.500 Euro und im Falle des Netzwerks SüdWest 284.000 Euro. Das Netzwerk Mitte plant mit Einnahmen in der Höhe von 313.000 Euro. Hierin sind Personalkosten in einer Höhe von 210.000 Euro enthalten. Das Netzwerk NordWest hat 337.562 Euro Einnahmen eingeplant, hiervon entfallen ca. 232.000 Euro auf die Personalkosten. Hauptberuflich beschäftigt waren im Jahr 2013 beim Netzwerk Mitte und NordOst jeweils vier Personen und beim Netzwerk SüdOst sowie SüdWest jeweils fünf Personen. Im Netzwerk NordWest waren sechs Personen beschäftigt, jedoch, wie auch in einigen anderen Netzwerken, zum Teil mit reduzierten Stundenzahlen.

---

## 4. Transferaktivitäten

### 4.1 Transferkonzept des nifbe

Die strategisch-theoretische Grundlage für den Transfer im nifbe bildet laut der Ausführungen des Instituts das gemeinsam erarbeitete Konzept der Transfer-AG, der Akteure aus der Koordinierungs- und Geschäftsstelle, den Forschungsstellen und regionalen Netzwerken angehören. Das unten grafisch dargestellte Konzept beschreibt die zukünftigen Aufgaben einer neuen Transfer-AG. Es verdeutlicht den grundlegenden Rahmen für die zukünftigen Transferaktivitäten im Kontext der verschiedenen Transferaktivitäten der Einheiten des nifbe. Dieser zugrunde gelegte Rahmen berücksichtige, neben Zielen und Gegenständen, auch Prozesse sowie am Transfer beteiligte Akteure. Das Transferkonzept solle eine Orientierung für hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des nifbe, beteiligte Gremien auf Landes- und regionaler Ebene, Träger von Forschungs- und Transferprojekten wie auch Akteuren des Feldes sein, die insgesamt von Forschungs-, Transfer- und Vernetzungsaktivitäten profitieren wollen. Bei der Umsetzung des Konzeptes gelte es, vorhandene Transferstrukturen zu unterstützen, zu verbessern und weiter zu entwickeln.



*Quelle: Antworten des nifbe auf den Fragenkatalog der WKN.*

Eine einheitliche Definition des Transferbegriffs liege in den für den frühkindlichen Bereich einschlägigen wissenschaftlichen Disziplinen (Pädagogik, Psychologie, Soziologie usw.) nicht vor. Nach Ansicht des nifbe könne als kleinster gemeinsamer Nenner „Transfer“ als eine Übertragung von (innovativem) Wissen von einem Entstehungskontext auf Dritte (Aufwendungskontext) beschrieben werden. Das nifbe definiert Transfer somit wie folgt: „Transfer wird als sozialer Prozess bezeichnet, durch den innovatives Wissen zwischen den Akteuren der frühkindlichen Bildung und Entwicklung verbreitet und übertragen wird.“ Demnach sei Transfer immer ein sozialer Aushandlungsprozess zwischen den beteiligten Personen und/oder Organisationen.

## 4.2 Transferaktivitäten nifbe

Der Transfer stelle für das nifbe eine zentrale Querschnittsaufgabe dar, die von der Koordinierungs- und Geschäftsstelle, den Forschungsstellen, internen Arbeitsgruppen des Instituts sowie der Transfer-AG mit Vertreterinnen und Vertretern aus allen Organisationsbereichen des nifbe ausgeführt werde und ein wichtiger Ort des Gegenstromprinzips sei.

Inhalte des vom nifbe durchgeführten Transfers seien neue Erkenntnisse für die frühkindliche Bildung und Entwicklung. Im Fokus stünden dabei die Ergebnisse der Forschungs- und Transferprojekte, die in den vergangenen Jahren durch das nifbe durchgeführt bzw. begleitet worden seien. Das Institut trete mit den Ergebnissen u. a. als Transfergeber auf und initiere, unterstütze und begleite Transferprozesse.



Damit unterstütze das nifbe die Akteursgruppen, die in der frühkindlichen Bildung und Entwicklung für Transfer zuständig seien; dies seien Ausbildungsstätten (Fachschulen und Hochschulen), Institutionen der Fort- und Weiterbildung (Erwachsenenbildungs- und Familienbildungseinrichtungen), Träger und Fachberatungen, Einrichtungen der Jugendhilfe usw. Die benannten Akteursgruppen verarbeiten innovatives Wissen und geben dieses an die pädagogische Praxis, z. B. Kindertageseinrichtungen, Grundschulen, Einrichtungen der Jugendhilfe und Eltern usw., weiter.

Zentrale Prozesse bei der Umsetzung des Transferkonzeptes seien: Ergebnissicherung, Bündelung, Verbreitung sowie Übertragung. Das nifbe wähle hier den Begriff „Prozesse“, um die fortlaufende Entwicklung der Teilelemente des Konzeptes deutlich zu machen. Dabei nehme das Institut eine initiierende Funktion ein, strukturiere den Rahmen, steuere die Prozesse und biete spezifische Dienstleistungen an, so z. B. die Sichtung und Veröffentlichung von Projektergebnissen, Unterstützung von Vorträgen, themenbezogene Tagungen, Finanzierung und Begleitung von Transferwerkstätten u. a. In der nachfolgenden Darstellung werden die vier Teilelemente des Transferprozesses einzeln erläutert, wobei der gegenseitige Bezug der Elemente wesentlich für den Prozess ist.

#### (a) Ergebnissicherung

Die Ergebnissicherung umfasse die Sammlung, Sichtung sowie Strukturierung der Ergebnisse aller Forschungs- und Transferprojekte. Die Projektergebnisse werden fortlaufend gesammelt, übersichtlich strukturiert sowie gut zugänglich auf dem Internetportal des nifbe präsentiert. Alle weiteren im Verlauf der Projektarbeit entstandenen Materialien sowie die von den Projektträgern zur Verfügung gestellten Daten (z. B. Presseberichte, Vorträge, Zeitschriftenartikel etc.) seien nach Rücksprache verwendbar. Demnach folge das nifbe dem Prinzip einer systematischen Ergebnissicherung, indem Projekte und ihre Ergebnisse einer breiten Fachöffentlichkeit zugänglich gemacht und anschlussfähig gehalten werden.

#### (b) Bündelung

Die Bündelung finde einerseits auf einer quantitativen Ebene statt, im Sinne der thematischen Sortierung von Projekten wie auch der Projektpräsentation, andererseits auf einer qualitativ-inhaltlichen Ebene. Auf dieser Ebene gehe es um eine mögliche Zusammenarbeit von Projekten mit ähnlicher Struktur oder ähnlichen Inhalten. Exemplarisch hierfür könne die gemeinsame, netzwerkübergreifende Projektarbeit zum Thema „MINT“ aufgeführt werden. Ferner ermögliche die Bündelung einen Überblick über bearbeitete sowie gegebenenfalls noch nicht bearbeitete Themen- und Fragestellungen ebenso wie einen Abgleich mit Relevanzen. Darüber hinaus solle mit diesem Prozess die qualitative Entwicklung von Projekten, Themen und Umsetzungsmöglichkeiten unterstützt werden.

### (c) Verbreitung

Das dritte Teilelement beinhaltet die bedarfs- und zielgruppenspezifische Veröffentlichung von Informationen über Projekte und deren Ergebnisse. Die Verbreitung könne beispielsweise im Rahmen von Veranstaltungen und Veröffentlichungen erfolgen. Das Ziel dieses Prozesses sei es, möglichst viele Akteurinnen und Akteure gezielt und präzise über (spezifische) Projekte zu informieren und folglich Zugänge für weiterführende Transferprozesse zu schaffen.

### (d) Übertragung

Dieses Teilelement meine die systematische Vermittlung von (innovativen) Projektergebnissen an andere Akteure der frühkindlichen Bildung und Entwicklung und/oder in andere Regionen. Dieser auch Übertragung genannte Prozess lasse sich als Transfer im engeren Sinne bezeichnen. Der Prozess könne zwischen ähnlichen oder auch verschiedenartigen Akteuren stattfinden und dabei die Übertragung einzelner wie auch „gebündelter“ Projekte umfassen. Hieraus ließen sich folgende Transferwege ableiten:

- erprobte Weiterbildungen können auf andere Weiterbildungseinrichtungen übertragen werden,
- Netzwerkstrukturen können von einer Kommune auf eine andere übertragen, erweitert bzw. geöffnet werden,
- (inhaltliche) Projektergebnisse können in die Curricula der Fachschulen oder Hochschulen integriert werden,
- „gebündelte“ Projektergebnisse können in übergreifende Handlungsempfehlungen für Träger von Kindertageseinrichtungen münden.

Im Rahmen des eigens konzipierten Transferkonzeptes werde der idealtypische und auch optimal nachhaltig gestaltete Transfer als sozialer Aushandlungsprozess mit den Transfergebern und -nehmern als auf gleicher Augenhöhe beschrieben. Dieser Ansatz wurde 2012 in den Transferwerkstätten (siehe hierzu Anlage 10 zu den Antworten des nifbe), durch die Regionalnetzwerke sowie zuvor in Projekten der Forschungsstellen (z. B. alltagsbasierte Sprachförderung, Sprachförderung durch Bewegung oder selbstsicher lernen) durchgeführt. Aus Sicht des Instituts sei bei der Transferarbeit zukünftig noch stärker darauf zu achten, dass fortlaufend generiertes Wissen, wie z. B. Handlungsempfehlungen und Förderprogramme im Bereich der Sprachbildung und U3, das durch das nifbe in unterschiedlichen Formen zur Verfügung gestellt werde, mittelfristig Umsetzung im Transferkonzept finde.

Das Transferkonzept bilde die Grundidee bei der Umsetzung der Bildungsschwerpunkte des Landes, die starken Wert auf die Berücksichtigung der Praxis sowie Team-Fortbildungen, Prozessbegleitung und Coaching legen. Daraus ergebe sich die Schlussfolgerung für das Institut, dass die landesweiten Qualifizierungsinitiativen mehr bieten sollen als klassische, vordefinierte Weiterbildungen. Bisher konnte noch keine hinreichende Berücksichtigung der aktuellen Forschungsergebnisse der

nifbe-Forschungsstellen sowie anderer niedersächsischer Forschungseinrichtungen im Rahmen der Konzeption der Qualifizierungsinitiative sowie der Multiplikatoren-Schulungen erfolgen. Dies lasse sich, nach Aussage des nifbe, vor allem auf den kurzen zeitlichen Vorlauf zurückführen. Das Institut habe deshalb beschlossen, ab 2014 gezielt weitere Fortbildungen für die in den Qualifizierungsinitiativen tätigen Multiplikatoren sowie für Fachberaterinnen und -berater und Personen, die in der Aus- und Weiterbildung tätig sind, kostenlos anzubieten.

Die Koordinierungs- und Geschäftsstelle entwickelte 2013 das unten aufgeführte Modell für ein zentrales, operationalisiertes Transfermanagement unter Berücksichtigung der Aspekte Wissenschaftskommunikation, Weiterbildung und Ausbildung. Anschließend sei das Modell mit dem Verein und dem MWK abgestimmt worden.



*Quelle: Antworten des nifbe auf den Fragenkatalog der WKN*

Hintergrund für die Entwicklung des o. a. Modells sei die Erfahrung, dass neue Erkenntnisse der Forschungsstellen des nifbe nur punktuell, jedoch nicht systematisch, über die Regionalnetzwerke in den Transfer gebracht werden können, da in den Netzwerken andere Tätigkeitsschwerpunkte bestehen würden. Die Koordinierungs- und Geschäftsstelle bediene sich einer breiten Palette von klassischen Transferverfahren, wie z. B. Tagungen, Kongresse, Messen, Weiterbildungen sowie Print-, Online- und E-Learning-Publikationen.

Eine zentrale Rolle im Transfermanagement nehme mittlerweile das Portal [www.nifbe.de](http://www.nifbe.de) ein, auf dem nicht nur die Aktivitäten und Ergebnisse des Instituts selbst ausführlich dargestellt werden, sondern rund 400 aktuelle Fachbeiträge rund um das Professionswissen von Erzieherinnen und Erziehern zur virtuellen Professionalisierung beitragen.

Wissenslandkarten zu Ausbildung und Studium, Forschung, Fachberatung und Projekten sorgten darüber hinaus für die Transparenz des Feldes in Niedersachsen und böten die Möglichkeit zur Vernetzung. Die Seite verzeichne derzeit monatliche Besucherzahlen von 15.000 bis 20.000 Fachkräften weit über Niedersachsen hinaus. Die beim Herder-Verlag erscheinende nifbe-Reihe Im Dialog mit bisher sechs Titeln sowie die im Selbstverlag herausgegebenen Themenhefte (Nr. 1-24) und Beiträge zur Professionalisierung (Nr. 1-2) seien weitere wichtige und passgenaue Transfer-Instrumente. In der Koordinierungs- und Geschäftsstelle werde somit ein zentrales Transfermanagement mit dem Fokus auf Wissenschaftskommunikation gegenüber der (Fach-)Öffentlichkeit sowie in der Aus- und Weiterbildung betrieben.

Die in der vergangenen Evaluation (2010/2011) des nifbe empfohlene Einrichtung einer zusätzlichen wissenschaftlichen Transferstelle als zentrale Schnittstelle zu den Forschungsstellen und Projekten des Instituts konnte nicht umgesetzt werden. Den Aufgabenbereich der Sondierung, Bündelung sowie Aufbereitung von wissenschaftlichen Erkenntnissen decke – sofern möglich – eine Mitarbeiterin mit einer halben Stelle ab, die in einem vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend bis Mitte 2013 geförderten Professionalisierungs-Projekt tätig gewesen sei.

Die Umsetzung des für das nifbe zentralen Gegenstromprinzips erfolge übergreifend in der Transfer-AG. Gegenwärtig fehle es noch an einer systematischen Aufbereitung von Rückmeldungen aus der Praxis. Dieser Sachverhalt sei den mangelnden Personalressourcen geschuldet. Ferner sei durch die Koordinierungs- und Geschäftsstelle ein „Fachbeirat Praxis“ eingerichtet worden, der den regelmäßigen Austausch mit Praktikerinnen und Praktikern pflegen solle. Ähnliche Strukturen finden sich in den Expertenrunden, in denen das Gegenstromprinzip durch die Einbeziehung von Personen aus der Praxis verankert sei.

### 4.3 Transfer Forschungsstellen

In die Umsetzung des zentralen Transfermanagements seien neben der Koordinierungs- und Geschäftsstelle auch die Leiterinnen und Leiter sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Forschungsstellen stark einbezogen, z. B. in der Weiterbildung der Multiplikatoren. Darüber hinaus leisten die Forschungsstellen in zahlreichen anwendungsbezogenen Projekten und Pilot-Weiterbildungen direkten Transfer in die Praxis.

Die Anwendung des Gegenstromprinzips sei ebenso Bestandteil der Arbeit in den Forschungsstellen. Hier sei eine gemeinsame Forschungshaltung grundlegend. So werden beispielsweise Fragen aus der Praxis aufgenommen, das vorhandene praktisch erworbene Wissen wertgeschätzt und in den wissenschaftlichen Diskurs integriert. Ferner bestehe die Bestrebung, erzielte Ergebnisse direkt an die Praxis zurückzugeben. Der Transfer erfolge demnach in einer Wechselwirkung zwischen Praxis und Forschung hinsichtlich „praktischem/vorwissenschaftlichem Theoriewis-

sen“ und Forschungswissen, um die Theorien differenzierter, praxistauglicher und die Praxis reflektierter gestalten zu können. Diese bisher unübliche Vorgehensweise etabliere eine neue Praxisforschung als eine Art grounded science. Umgesetzt werde das Vorgehen beispielsweise durch Präsentationen von Zwischenergebnissen aus der Forschung in Praxiszusammenhängen.

Von Seiten der Forschungsstellen werden spezifische Transferprojekte durchgeführt, die exemplarisch mit drei Beispielen benannt werden.

- Das Projekt „(Selbst)kompetent bilden – Kinder nachhaltig stärken“ sei von den Forschungsstellen Begabungsförderung und Bewegung und Psychomotorik durchgeführt worden und eine institutionsübergreifende Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses von Selbstkompetenzförderung. Die Arbeitsweise erfolgte nach dem Bottom-up-Prinzip, d. h., zunächst seien die Erfahrungen und Vorgehensweisen der Praktiker erhoben, hiernach systematisiert und abschließend mit vorliegenden wissenschaftlichen Konzepten ins Gespräch gebracht worden. Bedingt durch die regionalen Bedarfe werden in einem derzeitigen dialogischen Entwicklungsprozess mit interessierten, pädagogischen Fachkräften Fortbildungsmodule konzipiert. Ziel sei es darüber hinaus, Strukturen sowie entwickelte Instrumente zur Selbstkompetenzförderung in der Bildungslandschaft Wittlager Land zu etablieren.
- In der Arbeitsgruppe „Kultursensitive Aspekte in der Krippenpädagogik“, der die Forschungsstelle Entwicklung, Lernen und Kultur, das Fachgebiet Entwicklung und Kultur der Universität Osnabrück, die Hochschule Emden/Leer, die Stadt Oldenburg sowie der Verein für Kinder e.V. Oldenburg angehören, erarbeite konzeptionelle Grundlagen und Weiterbildungsprogramme für Erzieherinnen und Erzieher, die es ermöglichen sollen, der kulturellen Vielfalt im Krippenalltag gerecht werden zu können sowie Abläufe für Kinder, Eltern und Erzieherinnen und Erzieher noch besser wie auch befriedigender gestalten zu können. Zudem seien Ansätze diskutiert sowie Vorgehensweisen in Kinderkrippen erprobt und die resultierenden Erfahrungen an die Arbeitsgruppe zurückgemeldet worden, um entsprechende Veränderungen und Anpassungen in den Konzepten vornehmen zu können.
- Aus dem Forschungsprojekt „Bewegungsorientierte Förderung sprachlicher Kompetenzen“ der Forschungsstelle Bewegung und Psychomotorik sei ein ständiger Arbeitskreis „Bewegte Sprache“ entstanden, der sich zudem aus Kitaleitungen, Fachberatungen, Logopädinnen und Logopäden, Erzieherinnen und Erziehern sowie den Forschungsstellenmitarbeiterinnen und -mitarbeitern zusammensetze. In dem Arbeitskreis werde das Konzept einer alltagsintegrierten Sprachbildung und das Verfahren der Beobachtung der Sprachentwicklung der Kinder diskutiert und aus Sicht der Praxis reflektiert. Indes fließen Erkenntnisse aus der Praxis in die konzeptionelle Entwicklung ein. Das Konzept „Bewegte Sprache“ ist mittlerwei-

le über die Landesgrenze hinaus in einem Modellprojekt des Landes Nordrhein-Westfalen erprobt werden.

## 4.4 Transfer Regionale Netzwerke

### 4.4.1 NordOst

Die Umsetzung des Transfers sei von „Vernetzung“ nach Aussage des Netzwerkes NordOst nur schwer zu trennen – Vernetzung diene dem Transfer, Transfer setze Vernetzung, d. h. gute Netzwerkarbeit, voraus. Auch die Öffentlichkeitsarbeit werde somit als Teil der Transferarbeit angesehen. Dementsprechend nehme diese Tätigkeit ungefähr 80% der Arbeit des Netzwerkmanagements bzw. der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Regionalbüros ein.

Die Entscheidungen, welches Wissen für die Praxis der frühkindlichen Bildung relevant sei, bedingen nach Aussage des regionalen Netzwerkes zunächst die Abgrenzung und folglich auch die Differenzierung zwischen „Netzwerk“ und Netzwerkmanagement. Das Netzwerk bzw. die Arbeit im Netzwerk entscheide über die Praxisrelevanz. Das Netzwerkmanagement hingegen habe die Fokussierung auf spezifische Themenschwerpunkte vorangetrieben und im Netzwerk entsprechend argumentiert. Ausschlaggebend für die Ermittlung der regionalen Themenschwerpunkte und ihre Weiterentwicklung seien drei Faktoren: der wahrgenommene regionale Bedarf, die Arbeitsschwerpunkte einiger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Leuphana Universität Lüneburg sowie die Themensetzung der Transferprojekte aus den Jahren 2008 bis 2011.

Welche Forschungsergebnisse tatsächlich „relevant“ seien, könne nicht durch spezifische Verfahren vorab bzw. am „grünen Tisch“ entschieden werden, so das Netzwerk. Auch könne nicht vorhergesehen werden, was an Wissen durch welche „Praxis“ wie angenommen und in die eigenen praktischen Abläufe überführt werde. Forschung sei vielmehr selbst ein sozialer Prozess und Transfer. Daraus resultiere die Aufgabe des Netzwerkmanagements, nicht über den innovativen Gehalt oder die Relevanz von Wissensbeständen und Forschungsergebnissen zu entscheiden, sondern diese zu bündeln, wie auch zu übersetzen, Transferprozesse zu organisieren und Reflexionsprozesse zu ermöglichen.

Die grundsätzliche Transferstrategie des Netzwerkes entspreche zugleich der Strategie zur Umsetzung der Bildungsschwerpunkte, jedoch stünden bei Letzterem spezifische Akteursgruppen besonders im Fokus. Ferner beinhalte die Strategie einen stetigen Diskurs des Netzwerkmanagements mit den Kooperationspartnern und einen möglichst flexiblen Umgang seitens des Managements mit den Bedarfen der Akteure aus der Praxis.

In der Transferarbeit gebe es kaum bis gar keine Verbindungen mit den Forschungsaktivitäten der Forschungsstellen. Das Netzwerk sehe dafür verschiedene Gründe.

Zunächst hätten die Forschungsstellen (erst) in den Jahren 2008/2009 mit ihrer Arbeit begonnen und demnach lagen Forschungsergebnisse, die in den Transfer hätten einfließen können, erst in den Jahren 2010/2011 vor. Die Forschungsstellen hätten ihre Forschungsaktivitäten aus eigener Logik heraus konzipiert und nicht auf eine Rückmeldung aus der Praxis durch die Regionalnetzwerke gewartet. Hingegen seien die Netzwerke bereits in den Jahren 2008/2009 intensiv mit dem Aufbau von Netzwerkstrukturen sowie Beratung und Begleitung von Transferprojekten beschäftigt gewesen. Mit diesem Vorgehen sei eine thematische Strukturierung der Arbeit wie auch eine enge Zusammenarbeit mit regional ansässigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern einhergegangen. Daher komme das Netzwerk zu der Schlussfolgerung, dass Forschungs- und Transferprojekte aus unterschiedlichen Logiken heraus entstanden seien, auch die Themen und Zugänge zur Praxis seien unterschiedlich gewählt worden. Schließlich bedienten drei der vier Forschungsstellen, so das Netzwerk, Thematiken, die für die frühkindliche Bildung von Relevanz seien, jedoch nicht das gesamte Feld abdeckten. Darüber hinaus haben die Forschungsstellen nach Einschätzung des Netzwerkes ein anderes Verständnis von Transfer als die Netzwerke und bislang gebe es in den Forschungsstellen auch kein Budget für Transferaktivitäten.

Die Frage der systematischen Vernetzung von Forschungsstellen und Netzwerken sei von Anfang an, u. a. in verschiedenen Arbeitsgruppen, im nifbe thematisiert worden. Bislang gebe es noch keine abschließende Antwort auf die Frage der Kooperation von Forschungsstellen und Regionalnetzwerken. Das Netzwerk Nord-Ost halte die Frage, inwieweit eine Zusammenarbeit beider Einheiten möglich und auch erforderlich sei, für die bessere. In diesem Kontext wird vom Netzwerk angemerkt, dass ein konsistentes Bild des nifbe im Hinblick auf das eigene Selbstverständnis und die Außendarstellung erforderlich sei. Daher sei es sinnvoll, Forschungsstellen und Netzwerke explizit als zwei wichtige, aber unterschiedliche und voneinander unabhängige Bestandteile des nifbe zu begreifen. Forschungsstellen forschten und sollten dies auch entsprechend ihrer Logik handhaben. Die Netzwerke indes seien für Transfer und Vernetzung zuständig.

Das Gegenstromprinzip und seine Umsetzung im Transfer spielten immer schon eine Rolle im internen Diskurs wie auch in der Außendarstellung des nifbe. Der interne Diskurs sei dahingehend bislang nicht präzisierend und erhellend verlaufen. Die Vorstellung vom Gegenstromprinzip als einem spezifisch organisierten Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis unterliege nach Ansicht des Netzwerkes mehrfachen Verkürzungen:

- Die Vorstellung, dass Wissenschaft unvermittelt Fragestellungen aus der Praxis aufnehmen und die Praxis unvermittelt Erkenntnisse aus der Wissenschaft umsetzen würde, wenn diese nur wechselseitig zur Verfügung stünden, sei naiv. Forschung forsche entsprechend wissenschaftlicher Normen und Vorgaben. In der

Praxis würden Erkenntnisse nur insoweit aufgenommen, wie sie für die praktische Anwendung als sinnvoll und nützlich erachtet werden.

- Im Feld der frühkindlichen Bildung und Entwicklung gehe es um eine Vielzahl von intermediären Instanzen, Multiplikatoren und Akteursgruppen, die für den Transfer zuständig seien. Ohne eine systematische Einbeziehung dieser Akteure und ihrer Rolle in den Transferprozess sei ein Transfer bzw. das Gegenstromprinzip nicht realisierbar.
- Das Gegenstromprinzip sei nicht nur für das Verhältnis von Wissenschaft und Praxis relevant, sondern umfasse zudem eine spezifische politische Dimension. Dies beinhalte, für kommunale und regional spezifische Problemlagen wie auch Sichtweisen entsprechende Lösungen zu finden und die Gestaltungskompetenz von „unten“ zu fördern sowie zu stärken.

Im Netzwerk NordOst werde das Gegenstromprinzip verwirklicht. Das zeige sich beispielsweise in einem beständigen Austausch des Netzwerkmanagements mit den regional ansässigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern; diese Tätigkeit werde zugleich als Gegenstromprinzip im engeren Sinne verstanden.

Die Vernetzungsstrukturen am Standort verlaufen auf zwei Ebenen: einerseits die intermediären Instanzen auf regionaler Ebene, die Hochschulen, Fachschulen, Erwachsenen- und Familienbildung, Jugendhilfe, Träger und Fachberatungen beinhalten, sowie andererseits die relevanten Akteure auf der kommunalen Ebene.

#### 4.4.2 NordWest

Der Transfergedanke sei Grundlage der Netzwerkarbeit und in allen Entscheidungs-, Entwicklungs-, Qualitäts- und Planungsprozessen enthalten. Das Netzwerk NordWest verstehe sich als Bindeglied zwischen allen Berufsgruppen und gebe Informationen aus den verschiedenen Richtungen (z. B. Praxis, Forschung und Lehre) in alle Richtungen weiter. Die Umsetzung des Transfers finde beispielsweise wie folgt statt:

- Einrichtung einer Fachbibliothek in der Geschäftsstelle des Netzwerkes, um allen Fachkräften und Interessierten Zugang zu aktueller Literatur aus dem Bereich frühkindliche Bildung zu ermöglichen;
- gezielte Verbreitung der Themenhefte aus den nifbe-Reihen;
- Vorstellung von innovativen Ergebnissen und Projekten aus den Forschungsstellen des nifbe in Arbeitsgruppen und Fachforen;
- Zugang zu aktuellen Informationen, Fachbeiträgen, Veranstaltungsankündigungen, Newsletter etc. über den Internetauftritt;
- Kooperationen mit Akteuren der Aus-, Fort- und Weiterbildung, um innovatives Wissen in die Praxis zu tragen;
- Entwicklung und Durchführung von Fachtagungen, in Kooperation mit Kommunen;



- Organisation einer wöchentlichen Ringvorlesung im Wintersemester für Studierende und Fachkräfte aus der Region, in Kooperation mit der Hochschule Emden/Leer.

Über verschiedenste Kanäle – Fachtagungen, Forschungsstellen, Hochschulen, Deutsches Jugendinstitut (DJI), Weiterbildungsinitiative Frühpädagogischer Fachkräfte (WiFF), Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung und Erziehung in der Kindheit e. V. (BAG-BEK), Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung, Staatsinstitut für Frühpädagogik (ifp) – informiere sich das Netzwerk über die neuesten Aktivitäten und Studienergebnisse im Bereich der frühkindlichen Bildung. Darüber hinaus werden die bildungspolitischen Diskussionen auf kommunaler, landes- und bundesweiter sowie internationaler Ebene verfolgt. Durch die Initiierung von und Mitarbeit in regionalen, landes- und bundesweiten Arbeitsgruppen stehe das Netzwerk NordWest im Dialog mit Akteuren, nehme Anregungen sowie Ideen auf und suche ferner durch Vernetzung und Wissenstransfer nach Synergieeffekten.

Seither wurden die Inhalte, deren Umsetzung und der Transfer immer in Absprache mit den Akteuren selbst vorangetrieben. Durch die Bildungsschwerpunkte seien erstmals Themen für die Praxis „top-down“ vorgegeben. Dieser Umstand erschwere die offenen Zugänge zu dem Bedarf der Praxis. Das im Folgenden kurz dargestellte Modellprojekt verdeutliche die Transferarbeit des Netzwerks:

In der vom Regionalnetzwerk NordWest initiierten Veranstaltungsreihe „Forschung trifft Praxis“ im Jahr 2009 konnte ein gemeinsames Modellprojekt mit der Forschungsstelle Entwicklung, Lernen und Kultur zur „Sprachkultur im Kita-Alltag“ durchgeführt werden. In vier Kitas konnte das Projekt in Kooperation mit Studierenden der Hochschule Emden/Leer und der Universität Osnabrück durchgeführt werden. Das Projekt verfolgte das Ziel, durch direkten Transfer Forschungsergebnisse in die Praxis zu befördern und zugleich im Sinne des Gegenstromprinzips Anregungen aus der Praxis in die Forschung zu bringen. Die erlangten Ergebnisse und Erfahrungen konnten im Jahr 2012 über das regionale Transferkonzept des Netzwerkes neu aufgelegt und mithilfe der Erstellung eines Fortbildungsfilms für die breite Fachöffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Nach Ansicht des Netzwerkes zeige dieses Modellprojekt einen Ansatz zur Zusammenarbeit zwischen Forschung und Praxis, in dem über die Netzwerkstrukturen und die Kompetenzen der Regionalnetzwerke die Ergebnisse direkt in die Praxis fließen könnten. Neben diesem Modellprojekt, das teilweise durch eigenes Budget getragen wurde, fanden auch die Beratung und Begleitung von Transferprojekten statt. Daher könnten viele nennenswerte Ergebnisse direkt in die Praxis fließen. Viele Projektideen seien aus den Kindertagesstätten und Fachschulen selbst gekommen.

Das Netzwerk ist der Meinung, dass eine systematische Struktur eben solcher Projekte im nifbe wünschenswert wäre, die genau an den zentralen Themen der Praxis ansetzen könne. Durch den Wegfall der Mittel für die Transferprojekte sei ein in-

novativer Einbezug nur erschwert bis gar nicht möglich. In jüngster Vergangenheit habe es durch die Koordinierungs- und Geschäftsstelle Vorschläge zur Aktivierung des Transfers gegeben, welche Kommunikationswege mit den Netzwerken minimieren sollte und somit einen deutlich relevanten Bezug zur Praxis in den Regionen vor Ort begrenzen würde. Diese Wege werden sich kaum befruchtend auf ein „gelebtes Gegenstromprinzip“ auswirken.

Durch verschiedene Handlungsziele und Vorgehen von Forschung und Praxis gebe es immer wieder erneute Hürden zur Erfüllung und Umsetzung des „gelebten Gegenstromprinzips“. Durch die Einrichtung von Transferprojekten im nifbe von 2008 bis 2012 seien Verbindungen zwischen Forschung und Praxis geschaffen worden, in denen nachhaltig innovative Ideen in den Regionen auf ihre Neuartigkeit, Wirksamkeit und zu ihrem Transfer hin ausprobiert sowie untersucht worden seien. In den kooperierenden Projektteams habe es Vertreterinnen und Vertreter aus Forschung und Praxis gegeben. So haben nicht selten Ideen und Erfahrungen aus der Praxis den Beginn eines Projektes flankiert.

Verbesserungsmöglichkeiten werden seitens des Netzwerkes in Bezug auf eine inhaltlich stärkere Fokussierung gesehen, um die Bedarfe der Region noch nachhaltiger bedienen zu können. Im Rahmen der Bildungsschwerpunkte werde die Aufgabe gesehen, nach zusätzlichen Vernetzungsebenen zu suchen und um folglich noch stärker auf den Bedarf der Praxis eingehen zu können.

Die Vernetzungsarbeit mit den Forschungsstellen zeige sich in verschiedensten Kooperationsformen, wobei das Augenmerk stets auf eine noch systematischere und kontinuierlichere Vernetzung ausgerichtet sei. Dies zeige sich beispielsweise in dem regionalen Modellprojekt „Vielfalt fordert – Vielfalt fördert“, bei dem die Forschungsstelle Entwicklung, Lernen und Kultur aktuelle Ergebnisse aus der Forschung einfließen lasse und das Projekt zugleich wissenschaftlich begleite.

#### 4.4.3 Mitte

Die Umsetzung des Transfers sei eine Querschnittsaufgabe für das Regionalnetzwerk Mitte. Aus diesem Grund zählten nahezu alle inhaltlichen Aktivitäten des Netzwerkes zur Transferarbeit. Einige der Tätigkeiten zielten auf einen Transfer im engeren Sinn ab, d. h. auf eine direkte Implementierung von Wissen in andere Kontexte, und andere Aktivitäten trügen primär zur Vernetzung bei, die häufig die Basis für einen weiterführenden Transfer zwischen den Akteuren schaffe.

Der Transferbegriff werde gemäß der Definition des Transferkonzeptes des nifbe als „sozialen Prozess, durch den innovatives Wissen zwischen den Akteuren/Akteurinnen der frühkindlichen Bildung und Entwicklung verbreitet und übertragen wird“, interpretiert. Gemäß der Netzwerkstrategie – träger- und bereichsübergreifende Vernetzung zur Wahrnehmung der frühkindlichen Bildung – seien die wesentlichen Akteure in erster Linie die planerischen Verantwortlichen in den Kommunen, bei

den Trägern von Kitas und Schulen sowie in den Einrichtungen selbst. Ihrer Kompetenz- und Handlungserweiterung solle der Transfer von innovativem Wissen aus der frühkindlichen Bildung dienen. Die durch das Netzwerk unterstützte Adaption von Wissen sei dabei als Prozess zu verstehen, der zugleich auch auf die Organisationsentwicklung abziele. Der Austausch zwischen den Praxisebenen sei in diesem Prozess sehr wertvoll. Die Transferarbeit beinhalte Impulsgebung, z. B. in Form von Referaten, Beratung und Begleitung, etwa von Transferprojekten.

Die Relevanz des für die frühkindliche Bildung bedeutsamen Wissens werde über den engen Dialog mit den Netzwerkpartnern hergestellt. In diesem Prozess verstehe sich das Netzwerk als Plattform, indem es über Instrumente der Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit entsprechend dem Anlass auf innovatives Wissen hinweise, das Wissen bestmöglich bündele und übersetze sowie Reflexionsprozesse der Partner ermögliche.

In der angewandten Transferstrategie sehe das Netzwerk Weiterentwicklungspotenzial in einem direkteren Bezug der Forschung auf Fragen aus der Praxis. Dafür bedürfe es jedoch einer entsprechenden finanziellen Ausstattung und eines Verfahrens zur Umsetzung mittels der dezentralen Netzwerkstrukturen.

Die Arbeit im Netzwerk erfolge im Wesentlichen auf drei Wegen:

- Umsetzung der landesweiten Bildungsschwerpunkte nach Vorgaben des Kuratoriums,
- Anfragen aus der Fachpraxis zur Unterstützung, u. a. Prozessbegleitung der Qualitätsoffensive und Unterstützung der lokalen Netzwerke „Sprache“,
- Anbahnung von Entwicklungsvorhaben durch die Netzwerkerinnen und Netzwerker, z. B. „Fortbildungsverbund“ und „Netzwerkstatt EinfallsReich“.

Eine Vernetzung mit den Forschungsstellen gebe es in der Transferarbeit nur punktuell. Bisher seien die Forschungsstelle Lernen, Entwicklung und Kultur und die Forschungsstelle Elementarpädagogik in der wissenschaftlichen Begleitung zweier Transferprojekte eingebunden worden. Diese punktuelle Kooperation gelte es entsprechend der Bedarfe aus der Praxis zu intensivieren.

Die Umsetzung des Gegenstromprinzips sei vom Grundsatz in den Transferprojekten angelegt gewesen, da hier ein intensiver Dialog zwischen den Beteiligten möglich gewesen sei. In den Netzwerkaktivitäten finde das Gegenstromprinzip bisher nur an den Stellen Anwendung, an denen auch Hochschulen direkt eingebunden seien. Dies sei überwiegend bei den Aktivitäten mit dem Kooperationspartner Hochschule Hannover der Fall.

Für einen systematischen Transfer von Fragestellungen aus der Praxis in die Forschung gebe es, nach Ansicht des Netzwerkes Mitte, bisher weder im nifbe noch auf landesweiter Ebene eine geeignete Struktur. Daher schlägt das Netzwerk vor, die Vergabe von Forschungsgeldern über das nifbe direkter an Fragestellungen aus der Praxis zu orientieren und diesen Arbeitsablauf über die regionalen Netzwerke

zu bündeln. Die regionalen Beiräte könnten hierbei (wieder) eine tragende Rolle übernehmen.

Verbesserungsmöglichkeiten sehe das Regionalnetzwerk in der langfristigen Absicherung der Netzwerkarbeit, um die bisher angebahnten Entwicklungsprozesse nachhaltig implementieren zu können. Ferner sei ein Optimierungsbedarf hinsichtlich der konsequenteren Einbindung der Netzwerke bei der Planung und Umsetzung von landesweiten Programmen durch die Landesregierung gegeben. Zudem wären die Transferstrukturen über eine systematischere Zusammenarbeit mit den Forschungsstellen und die Unterstützung der Einbindung regionaler Forschung zu stärken.

#### 4.4.4 SüdOst

Bezüglich der Umsetzung des Transfers gibt das Netzwerk SüdOst an, dass der Transfer ein grundlegendes Prinzip in der Arbeit des Netzwerkmanagements sei. Es finde grundsätzlich in allen Prozessen und Abläufen des Managements Anwendung und nehme daher einen bedeutenden Umfang in der Netzwerktätigkeit ein. Eine wesentliche Aufgabe des Netzwerkmanagements werde in der Förderung des interdisziplinären Diskurses zwischen den unterschiedlichen Netzwerkpartnern der Region gesehen. Im Rahmen der Vernetzung in der Region treffen Fachkräfte aus Wissenschaft, Aus- und Weiterbildung sowie Praxis in intensiven Arbeitskontexten aufeinander. Das Transferkonzept des nifbe, an dessen Entstehung auch die Geschäftsstelle SüdOst maßgeblich beteiligt gewesen sei, bilde die Grundlage für die tägliche Transferarbeit.

Das Netzwerkmanagement übernehme nicht die Rolle des „Entscheiders“ hinsichtlich der Relevanz von Wissen- und Ergebnistransfer in die Praxis. Vielmehr sehe sich das Management in der Funktion eines Initiators und Moderators von Prozessen und Verfahren im Netzwerk, auf deren Basis die Netzwerkpartner zu Entscheidung über Relevanz und Irrelevanz neuer Forschungsergebnisse gelangen können.

Auf verschiedenen Ebenen gebe es eine enge Kooperation zwischen dem Regionalnetzwerk und den Universitätsstandorten in der Region, um beispielsweise Forschungsergebnisse transferieren zu können. Ferner zeige sich der erfolgreiche Transfer von Forschungsergebnissen in die Praxis an drei Beispielen:

- Aus den bestehenden Vernetzungen ließ sich im Rahmen von Transferwerkstätten in den Jahren 2012/2013 ein Forschungs-Praxis-Transfer initiieren. In der Zusammenarbeit vom nifbe und den beteiligten Hochschulen wurden „praxistaugliche“ Ergebnisse aus den Projekten identifiziert. An den Universitäten Hildesheim und Göttingen konnten aus aktuellen Projekten Weiterbildungscurricula für sozialpädagogische Fachkräfte entwickelt werden.
- Zum Projekt „Interkultureller Geschlechteralltag im Kindergarten“ der Stiftung Universität Hildesheim liegt das Weiterbildungskonzept in Form eines Themenbandes der Weiterbildungsinstitut „WIN“ vor.

- Aus einem Projekt des Sportwissenschaftlichen Instituts der Universität Göttingen konnte eine Weiterbildungscurriculum konzipiert und bereits im Jahr 2013 erfolgreich im Raum Göttingen umgesetzt werden.

Im Regionalnetzwerk SüdOst werde der interdisziplinäre Dialog zwischen den Akteuren von der Praxis über die Aus- und Weiterbildung bis hin zur Forschung systematisch angeregt und gefördert. In unterschiedlichen Kontexten und Konstellationen seien hier Vertreterinnen und Vertreter aus Kindertagesstätten, Jugendhilfeeinrichtungen, Fachberatungen, Trägerschaften, Fachschulen, Hochschulen, Erwachsenen- und Familienbildungsstätten sowie Forschungseinrichtungen vernetzt. Das landesweite nifbe Transferkonzept bilde die Grundlage der Transferstrategie in der Region. Ein Weiterentwicklungspotenzial werde in der Einbindung der Forschung in die Arbeit der einzelnen Netzwerke in Bezug auf die Auswahl von Themenschwerpunkten erkannt. Vorteilhaft sei zudem die Implementierung einer direkten „Feedback-Kultur“ durch gezielte Begleitforschung.

Die Transferarbeit der Regionalstelle sei aktuell wenig mit der Forschungsaktivität der Forschungsstellen vernetzt. Das Netzwerk profitiere jedoch insbesondere von der regionalen Forschung durch die gute Vernetzung mit den lokalen Hochschulen. Ein Transfer von Wissen erfolge derzeit durch Multiplikatoren und Referentinnen und Referenten auch bezüglich der Umsetzung der Bildungsschwerpunkte. Neben einem internen Forum zum Austausch und zur Weiterbildung der beiden benannten Akteursgruppen habe im Februar 2014 auch ein Kongress stattgefunden. Sowohl die nifbe-Forschungsstellen als auch externe Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler präsentierten relevantes Wissen über die frühe Kindheit. Nach Einschätzung des regionalen Netzwerkes könne diese Form des Transfers – Kongress – in Verbindung mit den Forschungsstellen für weitere Themen vorbildlich sein.

Vom Netzwerk wird darauf hingewiesen, dass der strukturelle Einbezug von Forschung im nifbe bislang stark auf die Rolle der Forschungsstellen des nifbe fokussiert sei. Diese Form der strukturellen Einbindung von Forschung sollte systematisch ausgebaut werden. Es sollte ferner über Formen einer möglichen Einbindung weiterer niedersächsischer Forschungsstandorte, z. B. in Form von Projektforschung, nachgedacht werden.

Das Gegenstromprinzip als fundamentales Konzept für den Diskurs zwischen Wissenschaft und Praxis werde grundlegend auf allen Ebenen der regionalen Netzwerkarbeit umgesetzt. In den interdisziplinär besetzten Arbeitsgruppen und Kooperationsverbänden des Netzwerkes finde ein Austausch auf Augenhöhe statt. Im Zuge dieses Austausches gelangten neue Erkenntnisse aus der Wissenschaft in die Praxis, außerdem hätten Forscherinnen und Forscher die Möglichkeit, Themen direkt aus den Schilderungen von Praktikern zu generieren. Ferner wird seitens des Netzwerkes angemerkt, dass bereits der Evaluationsbericht der WKN aus dem Jahr 2011 auf eine mögliche Optimierung der Einbindung der nifbe-Forschung in das Gesamtsystem

nifbe hinweise, um auf diese Weise die Umsetzung des Gegenstromprinzips sicherstellen zu können.

#### 4.4.5 SüdWest

Die Umsetzung des Transfers von Forschungsergebnissen in das Feld der frühkindlichen Bildung werde seitens des Netzwerkes SüdWest als wesentlicher Auftrag der Zielvereinbarung gesehen und nehme ungefähr 80 Prozent ihrer Arbeit ein. Der Transfer von innovativem Wissen in die Praxis gestalte sich im Netzwerk auf unterschiedlichen Ebenen:

- Organisation von Transferprozessen im Hinblick auf Fortbildungskonzepte,
- Transfer von Weiterbildungsprofilen der Netzwerkpartner,
- Publikationen zu Fachthemen,
- Trainerqualifizierung und Begleitung (z. B. Haus der kleinen Forscher, Mathematische Frühförderung im Übergang von der Kita in die Grundschule etc.),
- Trainerbegleitung der Weiterbildungsträger zu den Bildungsschwerpunkten 1 und 2,
- Beteiligung an themenbezogenen Arbeitskreisen,
- Initiierung, Organisation, Moderation und Dokumentation von themenspezifischen regionalen, interdisziplinären Fachgruppen,
- Einbeziehung von Stiftungen und Wirtschaftsunternehmen der Region,
- Initiierung von Fachtagungen, Fachvorträgen und Workshops in Kooperation mit regionalen Netzwerkpartnern,
- Organisation von Transferprozessen der nifbe-Forschungsstellen.

Das Netzwerk SüdWest versuche die Bedarfe der Praxis durch einen engen Austausch mit der pädagogischen Praxis zu eruieren. Das Netzwerk verstehe sich als eine Plattform für den fachlichen Austausch und moderiere diesen auf inter- wie auch intradisziplinärer Ebene. Dabei sehe es die Forschungsstellen und andere Hochschulen als gleichwertige Akteure an. Die beteiligten Akteure der Praxis signalisierten im Rahmen thematischer Arbeitsgruppen, ob Anregungen und Erkenntnisse der Wissenschaft und deren didaktische Umsetzung für die Arbeit mit den Kindern hilfreich seien. Eine hohe Anschlussfähigkeit sei damit gewährleistet. Ein erfolgreicher Transfer von Forschungsergebnissen in die Praxis könne in den regelmäßig stattfindenden und über Drittmittel finanzierten Fortbildungskursen in Kooperation mit Erwachsenenbildungsträgern erreicht werden.

Das Netzwerk sei bewusst zu einem Netzwerkpartner der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“ (HdkF) geworden und habe für die Stadt und den Landkreis Osnabrück die Koordination als Netzwerk übernommen. Darüber hinaus biete SüdWest in seiner überregionalen Funktion anderen Mitgliedern des Netzwerkes der Stiftung HdkF zusätzliche Themen an, die in regionalen AGs mit der Praxis und Forschung erarbeitet wurden, um eine Weiterentwicklung des Themenspektrums für Trainerinnen und Trainer zu ermöglichen.

Die Aufgabe des Transfers von Forschungsergebnissen beziehe sich nicht nur auf die Forschungsergebnisse der Forschungsstellen des nifbe. In den Arbeitsgruppen der themenbezogenen Netzwerke bringen sich daher Forscher aus verschiedenen weiteren Institutionen wie auch Fachrichtungen als aktive Mitglieder ein, beispielsweise im Beirat oder in den AGs. Die Netzwerke sprechen überdies gezielt Personen an und bemühen sich um die Akquirierung zusätzlicher zweckgebundener Mittel für die Umsetzung der Forschungsergebnisse in die Praxis. In dieses „Fundraising“ als Teil der Netzwerkarbeit sei der Vereinsvorstand aktiv eingebunden. Das Netzwerk merkt an, dass der Landesrechnungshof den sich hier deutlich abzeichnenden Zugewinn für das Land Niedersachsen in seiner Stellungnahme von 2013 nicht angemessen gewürdigt habe.

Eine intensive Verbindung der Transferarbeit des Netzwerkes mit den nifbe-Forschungsstellen bestehe nicht. Zu Beginn der Arbeit des nifbe habe die Koordinierungs- und Geschäftsstelle im Bereich MINT eine intensive Zusammenarbeit mit dem „Haus der kleinen Forscher“ (HdkF) beabsichtigt. Ein entsprechender Kooperationsvertrag sei ausgehandelt worden. Wider Erwarten lehnte der Vorstand des nifbe die Unterzeichnung des von ihm selbst mit verhandelten Vertrages, aus augenscheinlich grundsätzlichen Überlegungen, aber ohne in dem Themenbereich eigene transferfähige Forschungsergebnisse vorlegen zu können, ab. Da das HdkF auch vom Bund unterstützt werde und bereits in einigen Landkreisen des Arbeitsgebietes SüdWest Fuß gefasst hatte, sei es dem Netzwerk nicht möglich gewesen, sich dieser Absage an die Zusammenarbeit anzuschließen. Es sei unmöglich als Organisator von Netzwerken erst die Unterstützung und Zusammenarbeit auf den Weg zu bringen und dann das Vorhaben, wie es scheine, grundlos abzusagen. Diese Art der Unzuverlässigkeit konterkariere jede erfolgreiche Netzwerkarbeit nachhaltig. Als der Vorstand des nifbe später dank der guten Pressearbeit von SüdWest von der erfolgreichen Zusammenarbeit mit dem HdkF erfuhr, sei beschlossen worden, die Zusammenarbeit zu verbieten. Dies wurde vereinsrechtlich als unsinnig und einer gedeihlichen Zusammenarbeit als abträglich befunden. Nach einer zweijährigen kollegialen Zusammenarbeit im Bereich MINT mit dem HdkF und anderen Netzwerkpartnern habe die damalige Ministerin für Wissenschaft und Kultur in Niedersachsen, Frau Professorin Johanna Wanka, auf einer jährlichen Informationsveranstaltung geäußert, dass sie sich eine Zusammenarbeit des nifbe mit dem HdkF in ganz Niedersachsen wünsche. Inzwischen, so das Netzwerk, funktioniere zumindest in diesem Arbeitsschwerpunkt die Unterstützung durch die Koordinierungs- und Geschäftsstelle. Darüber hinaus habe in anderen Themenschwerpunkten eine minimale Zusammenarbeit stattgefunden, wie z. B. auf vereinzelt, größer angelegten Veranstaltungen in den Regionen, die auf Anfrage der Netzwerke durch einen fachlichen Input der Forschungsstellen partiell bereichert wurden. Zudem gebe es seit längerer Zeit Versuche einer Zusammenarbeit mit den Forschungsstellen, im Bereich einer Lernwerkstatt, die bisher jedoch nicht erfolgreich verliefen.

Als Fazit könne festgehalten werden, dass eine Zusammenarbeit im Bereich des Transfers effektiver sowie effizienter verlaufen könne, wenn der Ursprungsidee des ersten Antrags aus den Netzwerken der „Lernenden Regionen“ auf landesweite Zusammenarbeit in den Regionalnetzwerken gefolgt worden wäre und die Idee des ehemaligen Ministerpräsidenten Christian Wulff, einen Forschungsteil separat anzugliedern, nicht realisiert worden wäre. Der Vorschlag des Netzwerkes sei, die Mittel des nifbe für die Forschung entlang von Themenschwerpunkten zweckgebunden zu vergeben. Zugleich wird darauf verwiesen, dass ein Vorgehen, wie es dem System nifbe zugrunde liege, grundsätzlich Erfolg haben könne, wie dies die Zusammenarbeit mit Forscherinnen und Forschern aus anderen niedersächsischen Universitäten wie auch anderen Fachbereichen zeigen würde.

Die Umsetzung des Gegenstromprinzips erfolge mit den Forschungsstellen nur marginal. Die Erfahrungen des Netzwerkes zeigten, dass das Gegenstromprinzip erheblich besser in Kooperation mit anderen Forschungseinrichtungen wie auch Fachbereichen umgesetzt werde. Dies sei möglich, obwohl in diesen Fällen weniger Finanzmittel zur Verfügung stünden und dadurch meist noch zusätzliche Mittel eingeworben werden müssten.

SüdWest verstehe sich als ein lokales Netzwerk, dessen Arbeitsschwerpunkte sich aus den Anregungen der Praxis und Forschung sowie aus den Vorgaben der Zuwendungen herauskristallisieren. Für die nun in den Fokus gerückten Arbeitsschwerpunkte versuchen die Netzwerkerinnen und Netzwerker Akteure zusammenzuführen und angemessene Arbeitsstrukturen zu organisieren. Dafür seien persönliche Kontakte zwischen dem Netzwerk und den Akteuren notwendig, die eine Präsenz der Netzwerker vor Ort erfordere. Zudem sei es Aufgabe des Personals, sich beispielsweise in Fortbildungen den aktuellen Sachstand anzueignen, um auf dieser Grundlage über adäquate Arbeitsformen entscheiden zu können. Weitere Vorgaben gehen aus der Vereinssatzung, den Zuwendungsbescheiden und den Zielvorgaben der Förderer hervor.

Um Entwicklungs- und Umgestaltungsprozesse in der Netzwerkarbeit vorantreiben und nachhaltig implementieren zu können, bedürfe es einer verlässlichen Zusage über die finanzielle Ausstattung sowie langfristige Absicherung des Systems nifbe. Außerdem brauche es die Möglichkeit einer auf Vertrauen angelegten Kultur der offenen Netzwerkbeteiligung. Die Beteiligung der Praxis an speziellen Themen erhöhe beispielsweise die Attraktivität für regionale Partner und könne entsprechend eine systematische Anbindung an die dem Netzwerk zugeordneten Kommunen initiieren.

Die Vernetzungsarbeit mit den Forschungsstellen gestalte sich marginal. Obwohl persönliche Kontakte zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bestünden, führen diese nicht zu einer intensiveren Zusammenarbeit. Ein Grund hierfür werde in der Einstellung der Leitungen der Forschungsstellen gesehen. Hinzuzufügen sei, dass die Forschungsstellen allein den MINT-Bereich nicht fachlich abdecken könnten. Auch im Bereich der Umsetzung der Bildungsschwerpunkte bestehe bisher wenig Kon-



takt mit den Forschungsstellen. Die perspektivische Option einer Kooperation wäre gegeben, wenn die Forschungsstellen ihren Beitrag zum Transfer und den Transformierungsprozess leisten würden, um die Arbeit von Multiplikatoren und Referenten vor Ort zu stärken.

## 4.5 Bildungsschwerpunkte

Das nifbe und die regionalen Netzwerke haben sich in der jüngsten Zielvereinbarung verpflichtet, bei Umsetzung der Bildungsschwerpunkte des Landes mitzuwirken. Dies war eine zentrale Aufgabe, die die Netzwerke unterstützt von der Koordinations- und Geschäftsstelle im Rahmen ihres Transferauftrags beginnend im Jahr 2013 und auch im Jahr 2014 wahrnehmen sollten. Hierfür stellt das Land Niedersachsen jährlich 1,1 Mio. Euro zur Verfügung. Diese Mittel dienen im Wesentlichen zur Finanzierung der Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für Fachkräfte im Bereich der frühkindlichen Bildung und werden von den Regionalnetzwerken verwendet.

Zentraler Ausgangspunkt für die Umsetzung der Schwerpunkte sei in allen Regionen die Identifizierung von und Kontaktaufnahme mit den zentralen Akteuren gewesen. Im Bildungsschwerpunkt 1 handele es sich dabei um zuständige Fachberatungen des Kultusministeriums und der Landesschulbehörde, Kita-Träger und öffentliche Jugendhilfeträger. Hinzu kommen die Bildungsträger und häufig auch noch Personen in regionalen Schlüsselpositionen, z. B. zuständige Personen der regionalen Sprachförderkonzepte. Zentrale Akteure im Bildungsschwerpunkt 2 seien ebenfalls die zuständigen Fachberatungen, Kita-Träger, öffentliche Jugendhilfeträger sowie Bildungsträger und Familienbildungsstätten. Mit den benannten Akteuren seien gemeinsame oder auch bilaterale Gespräche zum Teil in Form von regionalen Auftaktveranstaltungen geführt worden. Bei beiden Bildungsschwerpunkten habe eine Anknüpfung an vorherige Kooperationsbeziehungen sowie eine Nutzung regionaler Fachzirkel und weiterer vorhandener Vernetzungsstrukturen stattgefunden.

Die Umsetzung, so z. B. die Werbung zur Teilnahme an den Qualifizierungsmaßnahmen für die Bildungsschwerpunkte, verlief in den Regionen z. T. verschiedenartig. In vier von fünf Netzwerken habe ein Informationsschreiben an die entsprechenden Einrichtungen (Kitas, Grundschulen, Fachberatungen) auf das Angebot aufmerksam gemacht. Ein Netzwerk hingegen habe die Qualifizierung gezielt über die Strukturen und Hauptakteure der Landeskreise und Kommunen beworben. Im Jahr 2014 solle es für beide Bildungsschwerpunkte Flyer geben, die über das Angebot informieren. Zudem werde es verstärkt flankierende Maßnahmen zur Umsetzung der Bildungsschwerpunkte auf regionaler wie auch landesweiter Ebene geben.

Das nifbe weist daraufhin, dass die Umsetzung der Bildungsschwerpunkte in allen regionalen Netzwerken gestartet und in Anbetracht der teilweise ungünstigen Startbedingungen mit erstaunlich guter Resonanz aufgenommen worden sei. Darüber

hinaus sei ein längerer Vorlauf nach der Themenfindung für neue Bildungsschwerpunkte sowie die Einbindung des nifbe in der Themenfindung wünschenswert, um die Umsetzung systematischer vorbereiten zu können. Dies sei nach Ansicht des nifbe vor allem hinsichtlich einer besseren Einbindung der Forschung sinnvoll und würde zugleich den Transfer relevanter Ergebnisse in das Feld der Weiterbildung ermöglichen.

Die Koordinierungs- und Geschäftsstelle begleite die Umsetzung der Bildungsschwerpunkte laut eigenen Angaben ebenfalls. Im Einzelnen unterstütze sie die Maßnahmen zum einen durch eine kontinuierliche Begleitung und Unterstützung der Regionalnetzwerke sowie durch die Moderation der AG Bildungsschwerpunkte, in der inhaltliche, organisatorische und strategische Fragen besprochen werden. Ziel sei es, in zentralen Fragen ein gemeinsames Vorgehen abzusprechen und bei regionalen Unterschieden eine Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu erreichen. Zum anderen würden die regionalen Aktivitäten durch landesweite Angebote wie nifbe-Themenhefte, umfangreiche „Themen-Specials“ auf dem Portal des nifbe sowie Fortbildungen für Multiplikatoren ergänzt.

Die Umsetzung der Bildungsschwerpunkte durch die einzelnen Netzwerke wird von diesen wie folgt dargestellt:

Die Strategie zur Umsetzung der Bildungsschwerpunkte entspreche der grundsätzlichen Transferstrategie des Netzwerkes NordOst. Bei der Umsetzung der Bildungsschwerpunkte rücken jedoch spezifische Akteure stärker in den Fokus, wie z. B. kommunale und freie Träger, Kita-Fachberatungen, Erwachsenenbildungseinrichtungen und Fachberatungsteams zum Übergang. Ein Optimierungspotenzial werde hier in der konsequenten Weiterverfolgung der Strategie und der Integration weiterer Akteure sowie Einrichtungen und der Einbeziehung zusätzlicher Inhalte gesehen.

Der Arbeitsprozess zur Umsetzung der Bildungsschwerpunkte gliedere sich im Netzwerk wie folgt:

- landkreisspezifische Gespräche mit den Akteuren vor Ort über die Bildungsschwerpunkte und deren Umsetzungsmöglichkeiten,
- landkreisspezifische Information von Trägern und Einrichtungen in Absprache und auch zum Teil in Kooperation mit den kommunalen Akteuren,
- Einbeziehung von geeigneten Bildungsträgern der Region,
- fortlaufende Beratung von Bildungsträgern, Multiplikatoren, Dozentinnen und Dozenten sowie Einrichtungen,
- Entwicklung und Implementierung von Verfahren zur Abwicklung,
- Konzipierung und Durchführung von „flankierenden Maßnahmen“ mit kommunalen Akteuren zur Unterstützung von Nachhaltigkeit und Transfer.

Ein Verbesserungspotenzial werde in der Konstruktion der Bildungsschwerpunkte gesehen, im Hinblick auf das Verfahren, d. h. stärkere Einbeziehung der Regionalnetzwerke bei der Formulierung von Themen, und auch auf inhaltlicher Ebene. Bei-

spielsweise stoße der Bildungsschwerpunkte 2 in der Praxis auf starke Zurückhaltung aufgrund der Themenstellung wie auch der hohen Stundenzahl der Fortbildung (80).

Das Netzwerk NordWest merkt an, dass die beiden Bildungsschwerpunkte durch Qualifizierungsinitiativen Umsetzungen finden. Hinzu kämen Maßnahmen wie Reflexions- und Auswertungstreffen, Fachtagungen, Fachforen, Fachbeiträge und Arbeitsgruppen. Aufgrund der zuvor im Netzwerk geleisteten inhaltlichen Arbeit zu den Themen „Sprachliche Bildung“ und „Krippenpädagogik“ hätten die aufgebauten Strukturen erfolgreich für die Umsetzung der Bildungsschwerpunkte genutzt werden können.

Um eine Optimierung bei der Umsetzung zu erreichen, bedürfe es einer frühzeitigen und auf Augenhöhe basierenden Einbindung der Regionalnetzwerke in die Erarbeitung der Konzepte. Es wird darauf verwiesen, dass die Netzwerke mit den regionalen Gegebenheiten vertraut wären und folglich sowohl günstige Faktoren wie auch ungünstige benennen können. Ferner sei eine langfristige Planung zwecks Nachhaltigkeit und Erfolg anzustreben. Wünschenswert sei es aus Perspektive des Netzwerkes, den Zeitdruck solcher Maßnahmen zu entschärfen, da Qualität vor Quantität gehen sollte, um die frühpädagogische Praxis entscheidend und nachhaltig zu verbessern.

Kritisch merkt das Netzwerk NordWest an, dass die Bildungsschwerpunkte, die am „grünen Tisch“ entwickelt worden seien, nicht zwangsläufig den Gegebenheiten der Praxis entsprechen würden. Bei der Entwicklung neuer Bildungsschwerpunkte sei es erforderlich, dass das nifbe, dies beinhalte auch die Netzwerke, stärker beteiligt werde. Nur so lasse sich vermeiden, dass es zu Umsetzungsschwierigkeiten in der Praxis komme.

Die vorhandene Netzwerkstruktur unterstütze nach den Ausführungen des Netzwerkes Mitte die Umsetzung der Qualifizierungsinitiativen in den Bildungsschwerpunkten dadurch, dass wesentliche lokale Akteure, z. B. Jugendhilfeträger, Fachberatungen und Beratungsteams im Übergang, in die verschiedenen Aktivitäten des Netzwerkes einbezogen werden. Zudem lassen sich flankierende Maßnahmen, wie beispielsweise Fachtagungen und die Bildung lokaler Netzwerke, praxisnah etablieren. Dies fördere einen nachhaltigen Erfahrungsaustausch und biete eine Plattform für weiterführende Planungen.

Das Netzwerk übernehme folgende Aufgaben bei der Umsetzung der Bildungsschwerpunkte:

- informieren, bewerben sowie vorbereitende Maßnahmen ergreifen,
- administrative Umsetzung der Veranstaltung,
- Dokumentation der Inhalte und Ergebnisse,
- flankierende Maßnahmen auf den Weg bringen und Transferarbeit.

Für die Umsetzung der Bildungsschwerpunkte sei eine zusätzliche Stelle im Regionalnetzwerk eingerichtet worden. Geschätzt mache die Arbeit mit den Bildungs-

schwerpunkten mehr als die Hälfte der Netzwerkarbeit aus. Zusätzlich arbeite die Verwaltungskraft mit einem nicht unerheblichen Anteil in diesem Bereich mit.

Optimierungsmöglichkeiten werden darin gesehen, dass eine Einbindung der Netzwerke in die Planung solcher Programme frühzeitig geschehen und gegebenenfalls eine Planungsphase für die Praxis vorgeschaltet werden sollte. Da dies bisher nicht geschah, sei es zunächst zu Rückkopplungen bei der Beauftragung durch das Kuratorium und der nachfolgenden Bewilligung durch die Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung gekommen. Das habe Unsicherheiten und Verzögerungen im Ablauf der Netzwerkarbeit ergeben. Ebenfalls sehr aufwendig und nicht mit den Abläufen der Praxis abgestimmt, sei die am Kalenderjahr orientierte Anforderung der Umsetzung der Maßnahmen. Des Weiteren wären finanzielle Mittel zur Flankierung der Qualifizierungsinitiative durch weiterführende Maßnahmen sinnvoll. Die finanzielle Ausstattung der Initiativen sei für die Bildungsträger nicht attraktiv, da der Planungsaufwand aus ihrer Sicht nicht ausreichend gegenfinanziert sei. Professionelle Referentinnen und Referenten seien häufig nicht bereit, für 50 Euro (brutto) pro Unterrichtsstunde zu arbeiten.

Die Bildungsschwerpunkte des Landes werden laut dem Netzwerk SüdOst entsprechend dem Kuratoriumsbeschluss umgesetzt. Zugleich werde die Umsetzung der Bildungsschwerpunkte in der Arbeit des Netzwerkmanagements als eine Methode zur weiteren Vernetzung in der Region genutzt. In diesem Zusammenhang werde ein reger Austausch mit Fachberatungen, Beratungsteams, Bildungsträgern sowie Multiplikatoren und Referentinnen und Referenten gepflegt. Arbeitskreise von pädagogischen Fachkräften bzw. thematische Arbeitsgruppen werden zur Vorstellung der Bildungsschwerpunkte besucht. Regionen, aus denen sehr wenige Bewerbungen eintreffen, werden gezielt adressiert, um das Angebot der Bildungsschwerpunkte in der Region zu streuen. Nach Bedarf werden Informationsveranstaltungen mit Fachberatungen und Beratungsteams organisiert. Durch die Mitinitiiierung von Fachtagungen und thematischen Arbeitskreisen werden die Bildungsschwerpunkte zudem flankiert.

Eine Verbesserungsmöglichkeit wird im Zugang und der Erreichbarkeit der Grundschulen gesehen. Außerdem wäre eine Beteiligung vom nifbe bei der Auswahl der Bildungsschwerpunkte wünschenswert. Dies biete die Möglichkeit, neue Bildungsschwerpunkte an bereits vorhandene Themen der Netzwerke besser anpassen zu können und so eine größere Akzeptanz und Bearbeitungsmöglichkeit zu erlangen. Bei der Festlegung neuer Bildungsschwerpunkte sei es für die Umsetzung wichtig, dass die Zuständigkeiten klar geregelt würden.

Im Rahmen der Umsetzung der Bildungsschwerpunkte arbeiten die Netzwerkmanagerinnen und -manager der Regionalstelle SüdOst mit einem Pool an Referentinnen und Referenten sowie Multiplikatoren zusammen. Diesen Akteuren wurde einerseits durch die Einrichtung eines internen Forums ein Austausch ermöglicht sowie an-

dererseits durch die Übersendung von wissenschaftlichen Themenheften der Forschungsstellen der Zugang zu Informationen erleichtert.

Die Netzwerkstruktur sei nach Meinung des Netzwerks SüdWest eine Grundlage für die Umsetzung der Bildungsschwerpunkte. Es sei jedoch anzumerken, dass es einen wesentlichen Unterschied zwischen der in den Bildungsschwerpunkten angelegten Top-down-Strategie und der Bottom-up-Strategie aus freiwilligen Netzwerkzusammenschlüssen und dem Ziel, Einzelakteure zu Beteiligten zu machen, gebe. Diese divergierenden Kulturen gelte es täglich auszubalancieren.

Für die Umsetzung der Bildungsschwerpunkte des Landes seien folgende Vorgehensweisen gewählt worden:

- Anbindung an bisherige Netzwerkpartner,
- regelmäßige Information der Beteiligten,
- regelmäßige Teamtreffen,
- Verzahnung regionaler Akteure der Kommunen,
- Mitarbeit in kommunalen sowie regionalen Arbeitsgruppen,
- Umsetzung der Maßnahmen mit Partnern der Erwachsenenbildung,
- Informationsaustausch mit Verantwortlichen aus dem Kultusministerium und der Landesschulbehörde,
- inhaltliche und organisatorische Begleitung,
- Begleitung der Multiplikatoren,
- informieren der Politik sowie kommunalen Verantwortlichen,
- Beratung, z. B. in Bezug auf geeignete Referenten,
- zuverlässige Rückmeldung an die Praxis im Hinblick auf Fragen zur Durchführung.

In der Arbeit mit den Bildungsschwerpunkten werde immer wieder deutlich, dass in Bezug auf die Multiplikatoren eine im System angelegte Unklarheit bestehe. Das Netzwerk werbe für die Durchführung von Maßnahmen, ohne über einen inhaltlichen Steuerungs-, Begleitungs- oder Informationsauftrag zu verfügen. Bei der Heterogenität der Multiplikatoren wie auch des Informationsmangels im Hinblick auf das „Wie“ der Umsetzung sei das eine besondere Herausforderung, mit der sich das Netzwerk konfrontiert sehe.

Die finanzielle Ausstattung biete aus Sicht der Weiterbildungsträger zu wenig Flexibilität und fördere nicht die Motivation einer nachhaltigen Implementierung des Themas in den Bildungshäusern, da die Erstattung der Overheadkosten gering ausfalle. Jedoch handele es sich bei einer guten Prozessbegleitung um einen erheblichen Aufwand und intensiven Beratungsbedarf der Multiplikatoren. Das Regionalnetzwerk folgert daraus, dass es flexibel einsetzbare Mittel für flankierende Maßnahmen benötige, um langfristig Vorhaben miteinander kombinieren und den Transfer der Best-practice-Ergebnisse kommunizieren zu können. Die Arbeit an den Bildungsschwerpunkten bedeute für das Netzwerk mehr als nur die administrative Umsetzung einer Qualifizierungsoffensive. Die Umsetzung beinhalte die regionale

Organisation von nachhaltigen Wirkzusammenhängen in den Einrichtungen und deren Sozialräumen.

#### 4.6 Evaluation der Umsetzung der Bildungsschwerpunkte

Um die Umsetzungsprozesse der Bildungsschwerpunkte zu analysieren und ggf. Empfehlungen für eine Neujustierung der Abläufe zu erhalten, hat das Kuratorium des nifbe eine Evaluation der Umsetzung der Bildungsschwerpunkte für sinnvoll erachtet (siehe auch 5. in den Unterlagen zum nifbe). Der Evaluationsbericht kommt insgesamt zu dem Schluss, dass das nifbe und die Netzwerke die Bildungsschwerpunkte bisher erfolgreich umgesetzt haben. Die Einheiten hätten sich im Zuge des Prozesses gut entwickelt. Es sei zudem gelungen, neue eher hierarchisch angelegte Formen des Projektmanagements in Ansätzen zu etablieren und zugleich die inhaltliche Arbeit der Netzwerke in die Umsetzung der Bildungsschwerpunkte zu integrieren. Jedoch bestünden zugleich noch erhebliche Konfliktpotenziale, da die Arbeitsbeziehungen noch instabil und neue Formen der Kooperation noch nicht überall gefunden seien.

Für die bislang eher auf hohe Selbstständigkeit der Netzwerke und der weiteren Einheiten setzenden Arbeitsform des nifbe, bei der Richtungsentscheidungen in Diskussionsprozessen ausgehandelt würden und Steuerungsgremien sich stark mit inhaltlichen Themen befassten, sei ein Prozess, der von den Ministerien stark vorbestimmt war und eher verwaltungsmäßiges Umsetzen erforderte, eine hohe Herausforderung gewesen. Dies habe wie zu erwarten zu hohem Widerstandspotenzial und Konflikten geführt. Insbesondere das Arbeitsverhältnis der Gremien des nifbe und der Netzwerke sowie der Koordinierungs- und Geschäftsstelle müsse sich noch neu ausbilden.

Die Inhalte der Bildungsschwerpunkte seien richtig gesetzt, jedoch sollten zukünftig die Erfahrungen bei der bisherigen Umsetzung der Schwerpunkte einbezogen werden. Die Netzwerke würden in ihrer Region teilweise gute Arbeit leisten, jedoch sei die Umsetzung der Inhalte der Schwerpunkte nicht zu beurteilen. Die Netzwerke seien sehr verschieden organisiert, was in der Region unproblematisch sei, aber hinsichtlich einer landesweiten Umsetzung der Schwerpunkte, bei der auch erfolgreiche Transfermodelle einer Region in anderen Regionen nutzbar seien sollten, problematisch erscheine. Die Komplexität der Strukturen stellten hier ein potenzielles Hindernis für landesweite Prozesse dar.

Aufgrund dieser Diagnose kommt der Bericht u. a. zu folgenden Empfehlungen: Insgesamt seien die Veränderungen der Prozesse durch die Umsetzung der Bildungsschwerpunkte zu verstetigen und weiter zu entwickeln. Insbesondere sollte die Neujustierung der Abstimmungsprozesse der Einheiten im nifbe weiter fortgeführt werden, um eine gelingende Balance zwischen Steuerung und Aushandlungsprozessen sowie fachlichen Diskursen zu finden. Zudem solle das nifbe seine Gesamtstruktur klären. Die Vorteile des eher egalitären Netzwerkes mit autonomen Einheiten seien

teilweise zu erhalten, auf der anderen Seite seien mit den Bildungsschwerpunkten Aufgaben hinzugekommen, die klare Steuerungsautorität, Verantwortungen, Kommunikationsrichtlinien und effizientes Projektmanagement erforderten. Hierfür müssten noch die Strukturen geschaffen werden. Insbesondere das Kuratorium müsse seine Aufgaben definieren, und die Koordinierungs- und Geschäftsstelle müsse über klare Aufgabenzuweisung und Steuerungsmöglichkeiten verfügen. Nur so könne diese ihre Funktion als vermittelnde Stelle zwischen den Netzwerken, den Forschungsstellen, dem Vorstand und dem Kuratorium wahrnehmen.

Auf operativer Ebene wird empfohlen, die Erfahrungen bei der Umsetzung der Bildungsschwerpunkte systematisch auszuwerten. Des Weiteren sei es sinnvoll, gelungene Prozesse bei der Umsetzung der Bildungsschwerpunkte in anderen Netzwerken zu übernehmen. Das nifbe und die verschiedenen Einheiten sollten ihre Rollen und Zuständigkeiten klären. Die Regionalnetzwerke sollten dabei auch ein gemeinsames Profil entwickeln und zugleich auch die regionalen Besonderheiten weiterhin im Blick halten. Die Koordinierungs- und Geschäftsstelle solle stärkere Steuerungskompetenzen erhalten, und es sollten verstärkt Kompetenzen im Bereich von formellen Verwaltungsaufgaben aufgebaut werden.

#### 4.7 Feedback der Adressaten

Um stichprobenartig einen Eindruck zu gewinnen, wie die Arbeit des nifbe insgesamt sowie insbesondere der Netzwerke von den Adressaten wahrgenommen wird, wurden fünf Trägerorganisationen von Einrichtungen der frühkindlichen Bildung, der Jugendpflege und der Erwachsenenbildung in Niedersachsen gebeten, jeweils bei ihren Einrichtungen Rückmeldungen einzuholen. Zu berücksichtigen ist, dass dies kein repräsentatives Bild der Einschätzungen der Einrichtungen ergeben kann. Dies gilt umso mehr, als der Rücklauf teilweise sehr gering war. In zwei Fällen gab es nur zwei Einrichtungen, die der Bitte der Trägerorganisation gefolgt sind.

Insgesamt gesehen ist die Einschätzung der Arbeit sehr heterogen. Übergreifend wird die Notwendigkeit der Forschung zu frühkindlichen Bildungsprozessen, der Transfer der Ergebnisse in die Praxis sowie der Einbezug der Probleme und Fragen der Praxis in die Forschung betont. Positiv bewertet werden von einigen Einrichtungen die Fortbildungsangebote für die pädagogischen Fachkräfte in den Einrichtungen. Negativ gesehen wurde die unklare Organisationsstruktur der Netzwerke sowie der Umstand, dass nicht deutlich sei, wer die richtigen Ansprechpartner bei nifbe (Forschungsstellen, Koordinierungs- und Geschäftsstelle, Netzwerkträger, Netzwerkmanagerinnen und -manager) seien. Zudem wurden Abstimmungsprozesse bei der Durchführung von Veranstaltungen als langwierig empfunden. Das Gegenstromprinzip werde nicht immer erfolgreich umgesetzt. Die Forschung sei teilweise nicht sehr praxisnah. Übergreifend wurde betont, dass sich insbesondere die Kindertagesstätten vielfältigen Erwartungen gegenübersehen, die von den Fachkräften bewältigt werden müssten und die wenig Raum für die Überfülle an Weiterbildungsangeboten hätten. Empfohlen wurde, nifbe

zukünftig mit einer klaren Organisationsstruktur zu versehen, die es erlaube, die Impulse der Praxis besser aufzunehmen und zugleich auch klar vorstrukturierte Qualifikations- und Bildungsangebote anzubieten.



---

## II. Bewertung der Arbeit des Instituts

---

### 1. Entwicklung und wissenschaftliche Bedeutung

---

Mit der Gründung des nifbe war nach der Ansicht der Gutachtergruppe das Land Niedersachsen auf dem Gebiet der Förderung der frühkindlichen Bildung ein Vorreiter in Deutschland. Mittlerweile haben andere Bundesländer ebenfalls Anstrengungen unternommen, so dass sich das Forschungsfeld etablieren konnte und die Weiterentwicklung der Qualität der Kinderbetreuung langsam steigt. Aufgrund des politischen Ziels, die Betreuungsquote für Kinder unter drei Jahren weiter zu erhöhen und der hohen Relevanz, die in der Gesellschaft einer qualitativ hochwertigen bildungsorientierten Kinderbetreuung zugemessen wird, werden die Aktivitäten in diesem Feld jedoch weiter an Umfang zunehmen und die Nachfrage nach leistungsfähigen Einrichtungen bzw. Fachkräften und relevanten Forschungsergebnissen wird weiterhin hoch bleiben. Hinzu kommen die Herausforderungen, die mit dem Anspruch entstehen, den immer diverser werdenden sozial-kulturellen Hintergründen der Kinder und Familien sowie den verschiedenen Begabungen der Kinder gerecht zu werden. Ferner weitet sich das Aufgabenspektrum der vorschulischen Betreuungs- und Bildungseinrichtungen stetig aus. Dies führt nicht zuletzt dazu, dass der Bereich der frühkindlichen Bildung auf der Agenda der Politik bleiben wird.

Das nifbe hat bisher und kann auch in der Zukunft zu diesen Fragen und Herausforderungen einen wertvollen Beitrag liefern, indem es einschlägige Forschungsleistungen erbringt und zugleich die Ergebnisse der Forschung in die Praxis vermittelt sowie drängende Fragen der Praxis an die Forschung zurückgibt. Allerdings möchte die Gutachtergruppe hier anmerken, dass Forschungseinrichtungen diese Themen nicht umstandslos aufnehmen und bearbeiten können. Das Gegenstromprinzip ist als Anspruch zwar aus Sicht der Gutachterinnen und Gutachter lobenswert. Es gibt jedoch klare Grenzen bei der Umsetzung, die sich insbesondere aus den unterschiedlichen Zeitlogiken der Bereiche Forschung und Praxis sowie aus den verschiedenen Anerkennungsmechanismen ergeben.

In der Praxis kommt es darauf an, drängende Probleme schnell zu bearbeiten und in eine gelingende Betreuungspraxis zu integrieren. Erfolg bemisst sich u. a. an der Zufriedenheit der Kinder und der Eltern mit den Betreuungseinrichtungen, die sich in der Nachfrage nach den Betreuungsplätzen ausdrückt. Zudem zeigt sich Praxiserfolg an der Arbeitszufriedenheit der Erzieherinnen und Erzieher bzw. Betreuerinnen und Betreuer als Fachpersonal in der Praxis. Erfolg von Forschung bemisst sich zuerst in der Anerkennung der wissenschaftlichen Fachgemeinschaft, die sich in Publikationen, Einladungen zu zentralen Tagungen und auch im Erfolg bei der Einwerbung von Drittmitteln ausdrückt. Grundlage hierfür ist typischerweise eine methodisch

gesicherte eigene Forschung sowie die Kenntnis der weiteren relevanten Forschung. Dafür ist eine bestimmte Konzentration auf Themen unumgänglich, um aus der Masse der Forschung das einschlägige Thema auswählen zu können. Deswegen ist ein kurzfristiges Wechseln von Themen nicht so leicht möglich. Diese beiden Logiken auszubalancieren, ist eine höchst anspruchsvolle Aufgabe, der das nifbe in vielen, aber nicht in allen Fällen gerecht wird. Zudem muss im nifbe ein teilweise hoher Aufwand betrieben werden, um diese Balance zu halten.

Hinsichtlich der bisherigen Entwicklung des nifbe hält die Gutachtergruppe fest, dass der Aufbau und die Stabilisierung des Instituts erfreulich gut gelungen sind. Insbesondere im wissenschaftlichen Bereich ist das nifbe mittlerweile gleichsam zu einer Marke geworden, die in der wissenschaftlichen Gemeinschaft bekannt ist und für gute Forschung steht. Auch die Anstrengungen im Bereich des Transfers waren insgesamt erfolgreich. Anzumerken ist aber, dass die Transferaktivitäten der Forschungsstellen, der Koordinierungs- und Geschäftsstelle und der fünf Netzwerke nicht immer klar dem nifbe als Gesamtkonstrukt zugerechnet werden. Hier herrscht in der Praxis teilweise Unklarheit über die Konstruktion des nifbe. Insbesondere die Netzwerke werden nicht in allen Fällen als Teile einer Einheit gesehen, die sich unter dem Dach des nifbe versammeln. Dies kann insofern problematisch sein, als damit positive Leistungen nicht dem Institut zugeordnet werden, was die öffentliche Legitimation des nifbe und damit letztlich die finanzielle Unterstützung unterminieren kann.

Die Gutachtergruppe ist der Meinung, dass das Institut auch zukünftig erfolgreich und Gewinn bringend arbeiten kann. Hierfür hält sie jedoch einige Veränderungen in der Aufbauorganisation für notwendig, die insbesondere die Fragmentierung des Gesamtkonstrukts und den hohen Koordinationsaufwand im Institut verringern. Hierfür schlägt die Gutachtergruppe zwei Modelle der Neuorganisation bzw. des Organisationsumbaus vor, die im Kapitel III.1 näher erläutert werden. Die erste Option hat im Wesentlichen eine organisatorische Straffung und auch Hierarchisierung zum Inhalt. Die zweite Option besteht in einer stärkeren Trennung der Bereiche Forschung und Transfer, ohne eine vollständige Loslösung der beiden Teile vorzusehen.

---

## 2. Forschungsleistungen

---

Bezüglich der Forschungsleistungen der vier Forschungsstellen des nifbe stellt die Gutachtergruppe fest, dass diese in der wissenschaftlichen Gemeinschaft anerkannt sind. Es gab und gibt exzellente Forschungsleistungen, die in für das Feld übliche Publikationen münden und auf den einschlägigen Tagungen präsentiert werden. Anzumerken ist dabei, dass die Forschungsleistungen der Leiterinnen und Leiter der Forschungsstellen bereits vor der Gründung des nifbe zum Teil hervorragend waren,

so dass nicht immer zu erkennen ist, welche Leistungen auf das nifbe im engeren Sinne zurückzuführen sind. Andererseits sind Projekte vorhanden, die eindeutig dem nifbe zuzurechnen sind, die von hoher Forschungsleistung zeugen und zugleich einen deutlichen Bezug auf die Praxis haben. Hier müssten die komplementären Leistungen der universitären Tätigkeiten und der Aktivitäten im nifbe transparenter ausgewiesen werden.

Es ist auffällig, dass das nifbe über keine Projekte verfügt, die von den einschlägigen wissenschaftlichen Drittmittelgebern wie der DFG oder der Wissenschaftsförderung der Europäischen Union gefördert werden. Die Leitungen der Forschungsstellen betonen, dass sie über entsprechende Drittmittelprojekte verfügen, diese aber über die Universität Osnabrück abwickeln. Über das nifbe würden die praxisorientierten Projekte beantragt und dort auch durchgeführt. Die Förderer dieser Projekte seien in vielen Fällen im Feld der frühkindlichen Bildung selbst aktiv. Die Gutachtergruppe sieht diese Praxis als nachvollziehbar an, betont aber, dass die vorhandenen hochwertigen Forschungsleistungen im Bereich der Grundlagenforschung auf diese Weise von außen nicht in allen Fällen transparent auch dem nifbe zugeordnet werden können.

Das nifbe stellt sich als eine Forschungseinrichtung im Bereich der frühkindlichen Bildung dar, die in der niedersächsischen Forschungslandschaft heraussticht. Die niedersächsische Forschungslandschaft zum Thema ist nach der Meinung der Gutachtergruppe insgesamt vergleichsweise gut aufgestellt. Die vom LRH geäußerte Kritik, dass es in Niedersachsen in zu hohem Umfang Forschungsanstrengungen zu diesem Thema an verschiedenen Standorten gebe, kann die Gutachtergruppe nicht nachvollziehen. Zum einen widerspricht diese Ansicht dem Prinzip des wissenschaftlichen Wettbewerbs, bei dem verschiedene Forschungsaktivitäten zu spezifischen Themen miteinander in Konkurrenz stehen, um die innovativsten Antworten, Lösungsansätze und Erkenntnisse zu erarbeiten. Zum anderen ist ihr nicht ersichtlich, aufgrund welcher Kompetenzen der LRH über die Inhalte und Qualität von Forschungsanstrengungen urteilen kann.

Die Gutachtergruppe sieht gerade die institutionelle Förderung der Forschung zum Thema als notwendig an, da diese eine starke und kontinuierliche Weiterentwicklung der Forschung ermöglicht. Auf diese Weise kann unabhängig von den Gelegenheitsstrukturen der projektbasierten Forschungsförderung Grundlagenforschung mit Anwendungsbezug durchgeführt werden. Damit leistet das Land Niedersachsen einen hohen Beitrag zu dem gesellschaftlich hoch relevanten Feld der frühkindlichen Bildung und kann sich weiterhin als Vorreiter in diesem Bereich sehen.

Betrachtet man die Forschungsstellen einzeln, so lassen sich auch beim insgesamt positiven Gesamteindruck Unterschiede ausmachen. Der Forschungsstelle Entwicklung, Lernen und Kultur attestiert die Gutachtergruppe herausragende Forschungsleistungen und eine hohe internationale und nationale Reputation, die sich in exzel-

lenten internationalen wissenschaftlichen Publikationen, vielfältigen Kooperationen und zugleich in praxisnahen Beiträgen zeigt. Diese Leistungen sind zu einem großen Teil auf die Aktivitäten der Leitung der Forschungsstelle zurückzuführen. Nicht deutlich erkennbar war für die Gutachtergruppe, inwieweit die übrigen Mitglieder der Forschungsstelle zu diesen Leistungen beitragen und ob die hohe Reputation der Leitung der Forschungsstelle hauptsächlich aus den Aktivitäten im nifbe herrührt.

Die Forschungsstelle Bewegung und Psychomotorik kann nach der Einschätzung der Gutachtergruppe ebenfalls beeindruckende Forschungsleistungen vorweisen. Die Forschung widmet sich einer Vielzahl von aktuellen Forschungsfragen (Beitrag von Bewegung und Psychomotorik zur Wirkfaktoren-, Inklusions- und Genderforschung in Bildung und Entwicklungsförderung). Diese Forschungsleistungen zeigen sich in einer Vielzahl von Publikationen, die sowohl qualitativ hochwertige praxisorientierte Fachzeitschriften einbeziehen als auch originär wissenschaftlich orientierte Publikationsorgane. Darüber hinaus ist eine beeindruckende Vielzahl von Forschungsprojekten und hochwertigen Kooperationen festzustellen. Die Forschungsstelle ist auch in bundespolitisch relevanten Initiativen wie dem Bundesprogramm „Bildung in Sprache und Schrift“ (BISS) sichtbar. Es gelingt der Forschungsstelle auf hervorragende Weise, den Praxisbezug der Forschung herzustellen.

Die Forschung der Forschungsstelle Begabungsförderung widmet sich in hervorragender Weise der Anwendung der Ergebnisse der Begabungsforschung auf die Aufgaben und Probleme der Praxis. Hierbei werden nach der Meinung der Gutachterinnen und Gutachter zwei Forschungstraditionen, die der Psychologie und der Schulpädagogik, erfolgreich zusammengeführt und auf die Fragen der Praxis bezogen. Ein Beispiel stellt hierbei die konzeptionelle Arbeit zur professionellen Haltung von frühpädagogischen Fachkräften dar, die ein derzeit vielfach in Ausbildungsgängen und Fortbildungen aufgegriffenes, aber wenig durchdrungenes Thema darstellt. Die Forschungsaktivitäten werden in relevanten Fachpublikationen dokumentiert, aber auch um Handreichungen für die Praxis ergänzt.

Die Forschungsstelle Elementar- und Primarpädagogik teilt sich in zwei Abteilungen auf, die jeweils von einer Leiterin bzw. einem Leiter verantwortet werden. Die Abteilung Elementarpädagogik kann ebenfalls sehr gute Forschungsleistungen vorweisen, was sich auch im Vergleich zu den anderen Forschungsstellen in einem relevanten Drittmittelaufkommen zeigt. Diese Abteilung bearbeitet nach der Meinung der Gutachtergruppe gemeinsam mit der Primarpädagogik das Kernthema des nifbe. Die Forschung ist aber im Vergleich zu der übrigen Forschung des Instituts noch nicht in gleicher Weise in Fachpublikationen und anderen Disseminationsaktivitäten sichtbar. Zudem bestehen noch zu wenige Anknüpfungspunkte zu den anderen Forschungsstellen, obgleich thematisch viele Kooperationsmöglichkeiten auf der Hand liegen. Die Abteilung Primarpädagogik ist die jüngste Abteilung des nifbe und scheint noch nicht über ein umfassendes Forschungsprogramm zu verfügen sowie noch nicht in

das nifbe integriert zu sein. Die Abteilung widmet sich derzeit Fragen der Weiterbildung von Fachkräften in Grundschulen, die mit der Gestaltung des Übergangs von der Kita zur Grundschule befasst sind. Intensivere Forschungen zum Thema des Übergangs von Kita zur Grundschule werden für das nifbe zukünftig von zentraler Bedeutung sein.

Insgesamt sind in der Forschung noch wenige Verbindungslinien zwischen den einzelnen Forschungsstellen zu erkennen. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass einige Leiterinnen und Leiter der Forschungsstellen erst seit kürzerer Zeit im nifbe arbeiten. Im Laufe der zukünftigen Zusammenarbeit im nifbe werden sich vermutlich Kooperationen ergeben, die zu der Entwicklung eines inhaltlich erkennbaren Dachs für die Forschungsaktivitäten des nifbe beitragen können. Derzeit ist nach der Meinung der Gutachterinnen und Gutachter die Zahl entsprechender Projekte, in denen intensiv zwischen den Forschungsstellen kooperiert wird, noch zu gering. Zusammenarbeit und Austausch findet eher auf der Ebene der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter statt. Diese tauschen sich selbstorganisiert über ihre eigenen Forschungsvorhaben bzw. Promotionsprojekte aus. Dies führte dazu, dass unter den Doktorandinnen und Doktoranden über eine gemeinsame Methodenausbildung diskutiert wird – eine Initiative, die von den Leitungen der Forschungsstellen noch stärker gefördert werden könnte.

Die Strukturen der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses am nifbe müssen aus Sicht der Gutachtergruppe dringend verbessert werden. Es gibt keine von den Leitungen der Forschungsstellen verantworteten übergreifenden Strukturen und auch keine Kolloquien und Seminare für die Promovierenden, die beispielsweise eine Methodenausbildung zum Gegenstand haben. Dies entspricht nicht den derzeit herrschenden Standards der Doktorandenförderung. Darüber hinaus wäre eine gemeinsame Doktorandenausbildung eine Möglichkeit, die Forschungsstellen übergreifende Strukturen zu schaffen und auf diese Weise mehr Kooperationen zu etablieren. Dies wäre eine geeignete Maßnahme, der tendenziellen Fragmentierung des nifbe zumindest auf der Seite der Forschung entgegenzuwirken.

Nicht eindeutig festzustellen war für die Gutachtergruppe, wie im nifbe die Möglichkeiten zur wissenschaftlichen Weiterqualifikation der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Arbeitsverträgen gestaltet ist. Teilweise sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Verträgen ausgestattet, die wie auch an Universitäten üblich Anteile einer vollen Stelle umfassen, so dass die verbleibende Zeit für eine Promotion genutzt werden kann. Zum Teil arbeiten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf vollen Stellen, und es war nicht ersichtlich, inwieweit Raum für die eigene wissenschaftliche Qualifikation gegeben wird. Da öffentliche geförderte Forschungseinrichtungen immer auch die Aufgabe der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses haben, ist das Fehlen entsprechender Regelungen im nifbe aus Sicht der Gutachtergruppe zu bemängeln.

Zur wissenschaftlichen Qualitätssicherung verfügt das nifbe über einen wissenschaftlichen Beirat, der die Forschungsvorhaben kritisch begleitet und auch zu strukturellen Entwicklungen des Instituts Stellung nimmt. Derzeit tagt der Beirat lediglich einmal im Jahr. Dies könnte zukünftig nicht ausreichen, um die Entwicklung der Forschungsstellen und der Forschungsprogrammatik enger zu begleiten, was angesichts des Umstandes, dass drei Leitungen der Forschungsstellen neu besetzt werden, notwendig sein dürfte.

---

### 3. Transfer

---

Neben der Forschung ist die Vermittlung von Forschungsergebnissen des nifbe selbst sowie anderer Forschungsaktivitäten an Akteure der frühkindlichen Bildung, wie etwa Erzieherinnen und Erzieher in den Kitas, Fachberatungen, Fachschulen sowie Fortbildungseinrichtungen Hauptaufgabe des nifbe. Insbesondere die in den Fortbildungen und Fachberatungen beschäftigten Personen sind nach den Erfahrungen des nifbe wertvolle Multiplikatoren, die helfen, die Forschungsergebnisse in die alltägliche Praxis der Kitas zu bringen. Die Kitas flächendeckend direkt zu erreichen, ist mitunter schwer möglich, da Angebote wie Fortbildungen, Tagungen, Broschüren zu den vielfältigen Anforderungen an das Fachpersonal hinzukommen und allein schon aus Zeitgründen nicht wahrgenommen werden können. Dieser Ansicht schließt sich die Gutachtergruppe an und erkennt daher die Fokussierung der Transfer- und Vernetzungsarbeit auf die intermediäre Ebene als einen erfolgreichen Weg an.

Zudem stellt sie fest, dass es äußerst schwer ist, den Erfolg des Transfers direkt zu messen. Erfolgreicher Transfer sollte sich letztendlich als die Verbesserung der Praxis in den Kitas darstellen. Allerdings ist nicht gänzlich objektiv festzulegen, was als Verbesserung angesehen wird. Dies hängt oft vom Beobachter ab. Zudem ist die Verbesserung schwer zu identifizieren und noch komplexer ist die Aufgabe, wissenschaftlich verlässlich die Erhöhung der Qualität der Praxis auf die jeweiligen Transfermaßnahmen zurückzuführen. In sozialen Systemen wirkt eine Vielzahl von Variablen, so dass klare Kausalzurechnungen kaum möglich sind.

Darüber hinaus ist der enorme derzeit stattfindende Wandel des frühkindlichen Bildungs- und Betreuungssystems, insbesondere die Herausforderung des gerade für das Land Niedersachsen bestehenden Ausbaus des Systems, zu berücksichtigen. Studien aus den Niederlanden weisen darauf hin, dass der Ausbau des frühkindlichen Bildungs- und Betreuungssystems kurzfristig mit einem Abfall der Qualität der Einrichtungen einher gehen kann (z. B. aufgrund von Fachkräftemangel, Fokus auf zu leistende organisatorische Aufbauarbeiten etc.), so dass die Identifikation der positiven Einflüsse der Arbeit des nifbe erschwert sein kann. Eine einfache Wirkungsmessung ist also – auch im Rahmen einer Evaluation – nicht möglich.

Zugleich würdigt die Kommission die direkten Transferaktivitäten auf der Ebene der Kitas sowie der Grundschulen und betont, dass trotz des Aufwandes für die Fachkräfte in den Einrichtungen und den Schwierigkeiten, tatsächlich eine hohe Anzahl von Einrichtungen zu erreichen, dieser direkte Transfer weiterhin in hohem Maße durchgeführt werden sollte. Damit wird die Praxis der frühkindlichen Bildung direkt erreicht. Das nifbe wird noch bekannter in den Einrichtungen und diese Arbeit lässt eine Beobachtung der Praxis zu, die die dortigen Probleme und Fragen identifizieren und ggf. zurück an die Forschung kommunizieren kann. Somit liegt insbesondere hier eine Möglichkeit, das Gegenstromprinzip umzusetzen.

Zu beachten ist nach der Meinung der Gutachterinnen und Gutachter allerdings, dass die Forschungsstellen nicht auf jede Frage direkt mit einer Umstellung der Forschung reagieren können. Dies widerspricht der Notwendigkeit der thematischen Spezialisierung in der Forschung. Daher ist es nur konsequent, dass die mit dem Transfer beschäftigten Netzwerke bestimmte Fragen und Probleme mit der Hilfe von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern bearbeiten, die an anderen niedersächsischen Hochschulen tätig sind.

Alle drei Bereiche des nifbe bemühen sich in verschiedener Weise um den Transfer. Wiederum fällt auf, dass dies trotz der Existenz von Koordinationsinstrumenten wie der „Transfer-AG“ relativ autonom in den jeweiligen Organisationseinheiten geschieht. Es fehlen gemeinsame Ansätze, Methoden, Vorgehensweisen, die es zulassen, von außen das nifbe als einheitliches Gebilde erkennen zu können. Dies verhindert auch ein vergleichendes Beobachten des Erfolgs der eingesetzten Instrumente für die Transferarbeit, was die Identifizierung von besonders geeigneten Instrumenten erschwert. Zudem ist die Wirkung in der Fläche der verschiedenen Einheiten des nifbe, die sich dem Transfer widmen, sehr unterschiedlich. Allerdings kann nach der Meinung der Gutachtergruppe kaum davon ausgegangen werden, dass tatsächlich alle Einrichtungen in Niedersachsen erreicht werden. Dies zeigte auch die Abfrage bei den Adressaten.

### 3.1 Forschungsstellen

Die Transferaktivitäten der Forschungsstellen werden von der Gutachtergruppe insgesamt positiv bewertet. Die Forschungsstellen haben sich im Vergleich zu der Erstevaluation erkennbar auf die Praxis zubewegt. Sie führen einzelne erfolgreiche Projekte mit Praxispartnern durch. Zudem werden eigens für die Praxis gestaltete Publikationen erstellt, die Inhalte der Forschung an die Praxis vermitteln sollen und beispielsweise auch für Fortbildungen genutzt werden können. Da der Transfer jedoch eine Aufgabe unter weiteren für die Forschungsstellen ist, bleibt er notwendigerweise selektiv auf einzelnen Einrichtungen beschränkt.

### 3.2 Koordinierungs- und Geschäftsstelle

Die Koordinierungs- und Geschäftsstelle führt die Transferaufgaben überwiegend als Bündelung und Aufbereitung von Forschungsergebnissen für die Akteure der Praxis aus. Sie kümmert sich in hohem Maße darum, den Internet-Auftritt des nifbe als ein Wissens-Portal auszubauen und zudem umfangreiche Publikationstätigkeiten durchzuführen. Hinzu kommt die Organisation von Tagungen, Kongressen und Weiterbildungen sowie klassische Öffentlichkeitsarbeit. Hier leistet die Koordinierungs- und Geschäftsstelle sehr gute Arbeit und trägt zu einer Verbreitung der Forschungsergebnisse und des gebündelten Wissens zur frühkindlichen Bildung bei. Es fehlt der Koordinierungs- und Geschäftsstelle immer noch die schon bei der Erstevaluation empfohlene Stelle für das Transfermanagement mit einem fachlichen Hintergrund in der frühkindlichen Bildung, die sich intensiver der Sichtung neuer Forschungsergebnisse widmen und diese für die verschiedenen Transferformate aufbereiten kann.

### 3.3 Regionale Netzwerke

Die fünf Regionalnetzwerke erheben nach der Meinung der Gutachtergruppe erfolgreich die Probleme und Fragen der Praxis vor Ort und bringen die Praxisvertreterinnen und -vertreter in Kontakt mit Akteuren aus der Forschung, die diese wiederum als Impuls für die Forschung aufnehmen. Diese Akteure aus der Forschung sind oft nicht die Forschungsstellen des nifbe. Vielmehr bestehen gute Beziehungen zu den Universitäten und Fachhochschulen in der Region. Dieses Vorgehen ist nach der Meinung der Gutachter richtig und sinnvoll, da nicht nur die Forschungsstellen über relevante Ergebnisse verfügen.

Die Kontakte der Regionalnetzwerke in der jeweiligen Region sind wertvoll, da mit deren Hilfe tatsächlich die Akteure der Praxis leichter zu erreichen sind. Jedoch können auch diese Kontakte – dies zeigen die Rückmeldungen der Adressaten – nur selektiv bestehen. Es ist kaum möglich ein Netzwerk zu unterhalten, das tatsächlich jede Kita und alle sonstigen relevanten Personen einschließt. Das nifbe ist und kann nicht in jeder Einrichtung bekannt und präsent sein. Umso wichtiger ist es zu erreichen, dass das nifbe jenseits der direkten Kontakte im Feld sehr präsent ist. Dies scheint nicht im wünschenswerten Ausmaß zu gelingen. Ein Grund hierfür liegt nach der Meinung der Gutachter darin, dass die Netzwerke nicht einheitlich als das nifbe auftreten. Vielmehr wird teilweise zu sehr die eigene Identität des jeweiligen Netzwerkes und Trägervereins betont, so dass das Gesamtkonstrukt nifbe in den Hintergrund tritt. Zudem scheint in einigen Netzwerken ein sehr eingeschränktes Verständnis von Transfer zu herrschen, was darunter lediglich das Zusammenführen der Akteure der Praxis mit Akteuren der Forschung versteht. Dieses Verständnis erscheint den Gutachterinnen und Gutachtern etwas zu reduziert. Auch das Identifizieren von Problemen der Praxis und eine aktive Sichtung der Forschungsergebnisse sowie, mit Unterstützung durch Akteure der Forschung, deren Vermittlung an die



---

Praxis sollte Aufgabe des Netzwerkmanagements sein. Hierfür ist fachlich einschlägig ausgebildetes Personal im jeweiligen Netzwerkmanagement notwendig.

### 3.4 Bildungsschwerpunkte

Die Umsetzung der Bildungsschwerpunkte war für die Regionalnetzwerke sowie die Koordinierungs- und Geschäftsstelle eine neue, da stärker an administrativen Prozessen orientierte Aufgabe. Zu Beginn dieser Maßnahmen hat es bei den Beteiligten einige Widerstände und Anpassungsprozesse gegeben. Beklagt wurde auch ein hoher Mehraufwand für die Netzwerke. Die Gutachtergruppe weist jedoch darauf hin, dass dem eine erhöhte Grundförderung gegenüber steht.

Die Gutachterkommission hat die sorgfältige Evaluation der Umsetzung der Bildungsschwerpunkte zur Kenntnis genommen und schließt sich den Bewertungen der Umsetzung in weiten Teilen an. Die inhaltliche Themensetzung der Bildungsschwerpunkte ist durchaus sinnvoll, da diese gewichtige Bereiche in der frühkindlichen Bildung darstellen. Die Umsetzung gelingt aus Sicht der Gutachterinnen und Gutachter mittlerweile einigermaßen erfolgreich, wobei immer noch höhere Koordinationsleistungen erbracht werden müssen. Positiv zu bewerten ist zudem, dass alle Forschungsstellen mittlerweile dem in den Bildungsschwerpunkten stark betonten Thema Sprache noch mehr Aufmerksamkeit widmen. Im Rahmen der Umsetzung der Bildungsschwerpunkte in die Fläche ist es nach Meinung der Gutachtergruppe sinnvoll, neben dem nifbe weitere Akteure einzubeziehen, um eine möglichst große Anzahl an Akteuren bzw. Multiplikatoren erreichen zu können.

---

## 4. Organisation

---

Das nifbe mit den fünf regionalen Netzwerken zeichnet sich durch eine komplexe Organisationsstruktur aus. So werden die Forschungsstellen und die Koordinations- und Geschäftsstelle vom nifbe e. V. getragen. Die vier regionalen Netzwerke befinden sich wiederum in der Trägerschaft von jeweils einem Verein. Ein Netzwerk ist demgegenüber bei einem Fachbereich der Stadt Hannover angesiedelt. Diese Netzwerke sind ihrerseits Mitglieder des nifbe e. V. Es gibt einen Vorstand, ein Kuratorium, eine Mitgliederversammlung, einen wissenschaftlichen Beirat, ein informelles Steuerungsgremium für die Umsetzung der Bildungsschwerpunkte, verschiedene themenorientierte Arbeitsgruppen wie die Transfer-AG und schließlich noch Beiräte bei den Regionalnetzwerken sowie die üblichen Gremien bei den jeweiligen Vereinen.

Insgesamt gesehen erzeugt diese Vielzahl an Gremien und Organisationseinheiten einen sehr hohen Kommunikations- und Abstimmungsbedarf. Insbesondere bei der eher administrativ angelegten Umsetzung von Maßnahmen erzeugt dies teilweise

kaum vertretbar hohe Transaktionskosten. Hier ist dem LRH im Prinzip zuzustimmen, dass eine Verringerung des organisatorischen Aufwandes wünschenswert wäre. Welche Struktur sinnvoll wäre, ist aus Sicht der Gutachter jedoch noch nicht eindeutig festzulegen, da dies auch von den Vorstellungen des Landes über die zukünftigen Aufgaben des nifbe abhängt. Daher entwirft sie im Empfehlungsteil zwei Optionen. Im Einzelnen stellt die Gutachtergruppe hinsichtlich der Organisationsabläufe und der Leitungsstrukturen fest, dass aufgrund der Vielzahl an Steuerungsgremien und Organisationsuntergliederungen eine Situation entstanden ist, in der Verantwortungen und Zuständigkeiten nicht hinreichend klar sind und immer wieder ausgehandelt werden müssen. Die Beteiligten des nifbe betonen diesbezüglich wiederkehrend, dass sie auf partizipative Entscheidungsprozesse Wert legen, die letztendlich nur aufgrund von Konsens möglich seien. Die Gutachtergruppe stellt fest, dass es in der Tat notwendig ist, bei Entscheidungsprozessen relevante Akteure einzubeziehen. Dies gilt in Organisationen jedoch typischerweise nur für bedeutende, nicht für alle Entscheidungen. Weiterhin ist es nicht sinnvoll und nicht notwendig, in jedem Falle alle Mitglieder einer Organisation an allen Entscheidungen zu beteiligen. Zudem ist ein gewisses Maß an Hierarchie in Organisationen unumgänglich, um Abläufe schneller und effizienter zu gestalten und nicht zuletzt um Verantwortlichkeiten gegenüber den Mittelgebern und den Adressaten klar benennen zu können.

#### 4.1 Kuratorium

Durch die vielfältigen Gremien findet eher eine Verantwortungsdiffusion statt, wie sich auch im Falle des Kuratoriums zeigt. So hat der Vorstand gegenüber dem Kuratorium bei der Umsetzung der Bildungsschwerpunkte an Zuständigkeit verloren. Das Kuratorium übernimmt hier operative Aufgaben, für die ein Gremium, das in vergleichbaren Organisationen eher für die allgemeine Aufsicht zuständig ist und das mittlerweile sehr viele Mitglieder umfasst, nicht geeignet ist. Der artikulierte Anspruch, hier eine „Vollversammlung“ der Akteure der frühkindlichen Bildung in Niedersachsen abzubilden, ist für die Arbeitsfähigkeit des Gremiums eher kontraproduktiv. Eine derartige „Vollversammlung“ sollte die Mitgliederversammlung des nifbe darstellen. Hier wäre der Raum, um einmal im Jahr Grundsätzliches zu diskutieren. Das Kuratorium hat insbesondere die Aufgabe, die Arbeit des Vorstandes zu prüfen und ggf. entsprechende Hinweise auszusprechen.

#### 4.2 Forschungsstellen

Die Organisation der Forschungsstellen ist zweckmäßig für die Hauptaufgabe der Forschung. Gerade die Verbindung mit der universitären Forschung in der Form, dass die Leitung von Professuren der Universität Osnabrück wahrgenommen wird, stellt sicher, dass die Forschung des nifbe den Kontakt zur disziplinären Forschung nicht verliert – eine Gefahr die bei anderen, unabhängiger von Universitäten organisierten Forschungseinrichtungen immer besteht. Zudem würde eine Loslösung des

nifbe von der Universität dem allgemeinen problematischen Trend der Herauslösung leistungsfähiger Forschung aus Universitäten folgen. Dies ist aus Sicht der Gutachtergruppe nicht wünschenswert.

Überrascht hat die Gutachtergruppe, dass es angesichts der vielfältigen Gremienarbeit keine Arbeitsgruppe gibt, die sich der stärkeren Zusammenarbeit zwischen den Forschungsstellen widmet. Hier scheint noch ungenutztes Potenzial der interdisziplinären Zusammenarbeit zu liegen, die die Forschung bereichern kann und ein weiteres Kennzeichen der Forschung des nifbe sein könnte. Insbesondere die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Forschungsstellen haben entsprechende Möglichkeiten bereits identifiziert.

### 4.3 Vorstand

Der Umstand, dass drei Leitungen der Forschungsstellen zugleich im Vorstand vertreten sind, hat zur Folge, dass die Forschung im Vorstand gegenüber den anderen Einheiten des nifbe stark gewichtet ist. Dies kann dazu führen, dass die übrigen Aufgaben des nifbe nicht genügend im Fokus stehen. Hier wäre es sinnvoll, noch einmal über den Zuschnitt des Vorstandes nachzudenken. Dies gilt umso mehr für den Fall, dass der Vorstand wieder mehr Aufgaben im Vergleich zum Kuratorium erhält. Der Vorsitzende oder die Vorsitzenden des Vorstands muss zudem unbedingt die Arbeit des nifbe insgesamt im Blick behalten. Auch hier scheint in der Vergangenheit insbesondere die Forschung stark im Vordergrund gestanden zu haben.

### 4.4 Regionale Netzwerke

Die Aufteilung der Netzwerkarbeit in fünf regionale Netzwerke ist aus Sicht der Gutachter zweckmäßig, wenn als Ziele das Erreichen der Einrichtungen in der Fläche und ein Ansatz des gleichberechtigten Einbezugs aller Akteure im Vordergrund stehen. Die Vereine als Träger der Netzwerke haben insbesondere beim Einbezug der unterschiedlichen Akteure gute Dienste geleistet. Mit dieser Struktur ist jedoch ein sehr erheblicher Organisationsaufwand verbunden. Dieser kann gerechtfertigt sein, wenn es darum geht, freiwillige Beteiligung der Akteure vor Ort zu erreichen. Wenn es aber um die Durchführung von recht klar strukturierten Aufgaben geht, ist eher eine straffere und auch hierarchische Organisation der Prozesse notwendig. Hier können die Abstimmungsprozesse in einem egalitären Netzwerk letztlich so hohe Aufwendungen mit sich bringen, dass sie kontraproduktiv werden.

Zudem weisen die Gutachterinnen und Gutachter darauf hin, dass es nicht ein allgemeingültiges Modell von Netzwerken gibt. Vielmehr sind Netzwerke eine Form der sozialen Koordination neben anderen wie Hierarchien oder Märkte. Sie sind nicht immer gleichförmig gestaltet, manche sind stärker egalitär, manche weniger, manche sind weniger hierarchisch, manche mehr, manche kommen mit wenigen Kontrollmechanismen aus, manche sehen mehr vor. Welche Balance die Regionalnetzwerke hier finden, hängt hauptsächlich von den Aufgaben ab, die bearbeitet werden müssen.

Es gibt somit nicht ein Modell von Netzwerken bzw. Netzwerkarbeit, das – wie es hin und wieder bei den Netzwerken zum Ausdruck kommt – als gleichsam normatives Modell dienen kann.

Die Arbeit der Netzwerkmanagerinnen und -manager würdigt die Gutachtergruppe ausdrücklich. Hier hat insbesondere im Vergleich zur Erstevaluation eine erkennbare Professionalisierung stattgefunden. Notwendigkeit zur Verbesserung sieht sie im Bereich der Verwaltungsabläufe. Es muss sichergestellt werden, dass die regelhaften Abläufe, insbesondere was die Beantragung und Verwendung von Mittel angeht, beachtet werden. Weiterhin sehen die Gutachterinnen und Gutachter die Aufgaben der Managerinnen und Manager vielfältiger als lediglich auf den Aufbau von Netzwerken und dem Zusammenbringen der Akteure beschränkt. Vielmehr sollten sie sich aktiv in die Transferarbeit einbringen, indem sie nach relevanten Themen aus der Forschung für die Praxis recherchieren und andererseits den Bedarf der Praxis systematisch erheben sowie gebündelt an die jeweiligen Partner aus der Forschung vermitteln.

Die Netzwerkmanagerinnen und -manager sind bei den Regionalnetzwerken beschäftigt und praktisch den Trägervereinen bzw. im Fall des Netzwerks Mitte der Leitung des Netzwerks verantwortlich. Dies ist insofern sinnvoll, als hier auch die Hauptaufgaben der Managerinnen und Manager liegen. Allerdings führt dies dazu, dass sie nicht so stark dem Gesamtkonstrukt nifbe verpflichtet sind und dass die Koordinierungs- und Geschäftsstelle, die für einen regelkonformen Ablauf der Verwaltungsvorgänge und der Aufgabenerfüllung zuständig ist, wenig Einflussmöglichkeiten auf die Arbeit der Netzwerkmanagerinnen und -manager hat. Im Zweifelsfall wird sich die Koordinierungs- und Geschäftsstelle nicht gegen die Ansprüche der Regionalnetzwerke an die Managerinnen und Manager durchsetzen können. Dies erschwert die Arbeit der Koordinierungs- und Geschäftsstelle und trägt auch zur Zergliederung des nifbe bei.

#### 4.5 Koordinierungs- und Geschäftsstelle

Aufgabe der Koordinierungs- und Geschäftsstelle ist es, die Forschungsstellen und die Regionalnetzwerke in der Art zu koordinieren, dass Inhalte der Forschung für den Transfer genutzt werden können und Bedarfe der Praxis an die Forschungsstellen zurück kommuniziert werden. Weiterhin obliegt der Koordinierungs- und Geschäftsstelle die Vor- und Nachbereitung der Gremienarbeit im nifbe und Durchführung der Verwaltungsaufgaben, soweit sie nicht in der Verantwortung der Regionalnetzwerke liegen. Die Gutachterinnen und Gutachter haben den Eindruck, dass die Koordinations- und Geschäftsstelle in einer unglücklichen Position zwischen den recht selbstbewusst und autonom agierenden Regionalnetzwerken und den Leitungen der Forschungsstellen angesiedelt ist. Beispielsweise geben Forschungsstellen und Regionalnetzwerke an, sich selbstständig ohne die Koordinierungs- und Geschäftsstelle um die Transferarbeit zu kümmern. Die Koordinierungs- und Geschäftsstelle

le hat kaum Möglichkeiten, sich gegen diese Gliederungen im Konfliktfall durchzusetzen. Sie muss immer auf Konsens und Überzeugung bei der Umsetzung von Maßnahmen setzen. Dies führt zu einem stark erhöhten Abstimmungsaufwand, der vermeidbar wäre, wenn die Koordinierungs- und Geschäftsstelle mehr Weisungsbefugnisse erhielte. Insbesondere wenn es um die Aufsicht über die Einhaltung der formalen Regeln bei Verwaltungsabläufen geht, muss die Geschäftsführung mehr Befugnisse haben.

## 4.6 Haushalt und sächliche Ausstattung

Die Forschungsstellen, die Regionalnetzwerke und die Koordinierungs- und Geschäftsstelle sind nach der Ansicht der Gutachtergruppe im Vergleich zu anderen Forschungseinrichtungen im Bereich der frühkindlichen Bildung sehr gut ausgestattet. Sie mahnt jedoch an, in der Koordinierungs- und Geschäftsstelle die Stelle für den Transfer einzurichten, wie schon bei der Erstevaluation empfohlen wurde. Die Gutachtergruppe möchte die Anstrengungen und den Mitteleinsatz des Landes Niedersachsen sehr ausdrücklich anerkennen. Das Land hat in diesem Gebiet Pionierarbeit geleistet und könnte mit einem auch zukünftig leistungsfähigen nifbe diese Vorreiterrolle weiterhin einnehmen.

Insbesondere die institutionelle Grundförderung der Forschungsstellen ist notwendig, damit diese sich den Forschungsfragen widmen können, die fachlich und in der Praxis relevant sind, ohne beständig hierfür auf dem Drittmittelmarkt aktiv sein zu müssen. Der Umfang, in dem Drittmittel eingeworben werden, entspricht dem, der in der Fächergruppe üblich ist. Eingeworbene Drittmittel, die in wissenschaftsgeleiteten Verfahren vergeben werden, werden von den Forschungsstellen zum Teil eher über die Universität abgerechnet. Dies geschieht insbesondere, damit sie für die leistungsorientierte Mittelvergabe angerechnet werden können. So lange sichergestellt ist, dass einige dieser Projekte auch Bezüge zur Forschung im nifbe haben, hält die Gutachtergruppe dies für nicht problematisch. Sie stellt allerdings fest, dass einige größere Projekte, die bei der DFG oder anderen stark wissenschaftlich orientierten Drittmittelgebern eingeworben werden, das nifbe auch in diesem Bereich sichtbarer machen würde.

Die Ausstattung der regionalen Netzwerke erscheint der Gutachtergruppe angemessen. Problematisch sieht sie die hohe Personalfuktuation, die unter anderem dadurch entstanden ist, dass das nifbe nur befristete Verträge vergeben kann. Zukünftig muss erreicht werden, dass erfahrenes Personal länger gehalten werden kann. Mit Besorgnis nimmt die Gutachterkommission einige Monita des Landesrechnungshofes bzgl. der Verwendung und Verwaltung von Sach- und Personalmitteln zur Kenntnis. Sie erkennt aber an, dass einige dieser Mängel mittlerweile behoben sind bzw. dass einige Kritikpunkte vom nifbe in dessen Stellungnahme zu den Kritikpunkten des LRH teilweise entkräftet werden konnten. Die Gutachter betonen, dass die Mittelverwaltung mit noch größerer Sorgfalt durchgeführt werden muss.

Vorwürfe, wie sie der LRH erhoben hat, können eine Forschungseinrichtung in den Augen der Öffentlichkeit sehr leicht in Misskredit und damit die Einrichtung insgesamt in Gefahr bringen.

In diesem Zusammenhang möchte die Gutachterkommission zudem betonen, dass ihr bewusst ist, dass eine trennscharfe Abrechnung der Mittel bei Instituten, die nah an Universitäten angesiedelt sind und die von Professorinnen und Professoren betrieben werden, die Mitglied der Universität sowie des Instituts sind und an beiden Einrichtungen Forschung durchführen, mit Schwierigkeiten verbunden ist. Dem steht jedoch der wissenschaftliche Gewinn derartiger Konstruktionen für die Forschung des Instituts gegenüber sowie die bereits angedeutete grundsätzliche Überlegung, dass einer weiteren Herauslösung von qualitativ hochwertiger Forschung aus Universitäten eher entgegengewirkt und diese nicht mittels einer stärkeren Trennung von Forschungsinstituten und Universitäten noch verstärkt werden sollte.

### III. Empfehlungen

Die Gutachterkommission betont ausdrücklich, dass das nifbe in der Vergangenheit erfolgreich war und gute bis sehr gut Leistungen im Bereich der Forschung und des Transfers erbracht hat. Diese Leistungen sind jedoch mit hohem Koordinations- und Kommunikationsaufwand erbracht worden. Dieser hat die Entwicklung des nifbe teilweise gehemmt und zu nicht unerheblichen Frustrationen auf Seiten vieler Beteiligten geführt. Der hohe Aufwand ist die Folge einer komplizierten Organisationsstruktur, deren Entstehung angesichts von historischen Umständen erklärbar ist, die aber nicht in allen Aspekten funktional zu sein scheint. Insbesondere führt die aktuelle Organisationsstruktur zu einer Fragmentierung des nifbe, die bewirkt, dass von außen nicht klar wahrgenommen wird, was das nifbe ist und erfolgreiche Arbeit nicht immer dem nifbe positiv zugerechnet wird. Dies ist der für öffentlich finanzierte Einrichtungen unbedingt notwendigen Legitimation in den Augen der Öffentlichkeit abträglich.

Da die Gutachtergruppe den Eindruck gewonnen hat, dass das Land Niedersachsen den Meinungsbildungsprozess über die zukünftigen Funktionen des nifbe noch nicht vollends abgeschlossen hat, entwirft sie zwei Optionen für eine zukünftige Struktur des nifbe, abhängig vom Schwerpunkt der Aufgaben. Diese beziehen sich vor allem auf die Organisation des nifbe, da dies der Bereich ist, der die meisten Probleme erzeugt.

Die erste Option würde im Wesentlichen eine stärkere Zentralisierung mit sich bringen. Wenn die Aufgaben des nifbe zukünftig noch stärker im Transfer und der Umsetzung von Bildungsschwerpunkten liegen soll, ist es notwendig, die Organisation zu straffen und insbesondere die Koordinierungs- und Geschäftsstelle zu stärken sowie die Eigenständigkeit der Netzwerke zu verringern.

Die zweite Option der Umstrukturierung des nifbe würde der Einsicht Rechnung tragen, dass die enge Kopplung von Forschung und Transfer in einer Organisation zu viele Reibungsverluste erzeugt und daher wieder gelöst werden sollte. Wenn aber vom Land weiterhin zugleich eine Intensivierung der Forschungsaktivitäten im Bereich frühkindlicher Bildung und eine intensive Transferarbeit erwünscht werden, dann schlägt die Gutachtergruppe vor, das nifbe in den Bereich nifbe-Forschung und nifbe-Praxis aufzuteilen. Dabei sollen aber die Bereiche nicht vollständig getrennt werden, sondern durch gemeinsame Projekte verbunden bleiben.

## 1. Organisation

---

Die Wahl der zukünftigen Organisationsstruktur des nifbe, die bestehende Mängel abstellt und das Institut leistungsfähiger macht, hängt auch von den Aufgaben ab, die das nifbe weiter übernehmen soll. Hier zeichnen sich nach Meinung der Gutachtergruppe zwei verschiedene Schwerpunkte ab. Ein Schwerpunkt könnte eine Intensivierung der Transferleistungen sein, die auch die Umsetzung weiterer Bildungsprogramme des Landes beinhaltet. Diese Tätigkeiten würden flankiert von den Forschungsleistungen der Forschungsstellen, auf deren Ergebnisse und Kompetenzen bei der Konzeption von derartigen Programmen im Idealfall zurückgegriffen werden kann. Zusätzlich würden die Kontakte der Regionalnetzwerke zu anderen Forschungseinheiten in Niedersachsen genutzt. Dabei sollte das Land berücksichtigen, dass es sich beim nifbe auch nach einer Umstrukturierung nicht um eine nachgeordnete Behörde handelt, die unmittelbar zur Umsetzung von durch die Ministerien beschlossenen Maßnahmen eingesetzt werden kann. Selbstverständlich können Aufgaben für das nifbe formuliert werden. Zugleich muss eine Einrichtung, die sich der Forschung und der Entwicklung von erfolgreichen Transfermaßnahmen widmen soll, über eine recht weitgehende Autonomie bei der Gestaltung der Aktivitäten im Einzelnen verfügen.

Für eine derartige Aufgabe könnte das Gesamtkonstrukt des nifbe im Grunde wie bisher erhalten bleiben, und auch die Zuwendungen in der jetzigen Höhe würden ausreichen. Allerdings müsste mehr Steuerungsfähigkeit hergestellt werden. Die administrative Bearbeitung von solchen Aufgaben verlangt klarere Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, die nicht durch andauernde Diskussionsprozesse in Frage gestellt und verlangsamt werden sollten. Daher müssten in dieser ersten Option der Weiterentwicklung des nifbe die Träger der regionalen Netzwerke einige ihrer Mitspracherechte an die Koordinierungs- und Geschäftsstelle und an den Vorstand abgeben, in dem sie wie bisher mit einem Mitglied vertreten sind. Die Netzwerkmanagerinnen und -manager sollten zwar wie bisher in der Region vor Ort arbeiten, aber sie sollten von der Koordinierungs- und Geschäftsstelle angestellt sein, der dann auch die Aufsicht über die Aufgabenerfüllung obliegt. Dementsprechend würde die Koordinierungs- und Geschäftsstelle auch wieder die gesamte Mittelverwaltung übernehmen. Hierzu müsste sie ggf. personell in die Lage versetzt werden.

In diesem Modell besteht die Gefahr, dass die Rückkopplung der Forschungsstellen mit den Netzwerken im Tagesgeschäft verloren geht. Dieser Gefahr wäre durch die Einrichtung einer Stelle für Transfer in der Koordinierungs- und Geschäftsstelle zu begegnen, die sich insbesondere um die Koordination von gemeinsamer Konzeptionsarbeit bei der Übernahme von Bildungsprogrammen widmet. Insgesamt sollte



die Koordinierungs- und Geschäftsstelle ihre erfolgreiche Publikations- und Öffentlichkeitsarbeit im Sinne des Transfers weiterführen.

Auch gegenüber den Forschungsstellen sollte die Koordinierungs- und Geschäftsstelle im Rahmen dieser Entwicklungsoption als Zentrum des nifbe-Verbundes, die diesen auch nach außen vertritt, gestärkt werden. Die Geschäftsführung sollte stimmberechtigtes Mitglied des Vorstandes werden und das nifbe auch gegenüber Dritten vertreten können. Zudem müsste die Geschäftsführung ihre Verantwortung bei der Mittelverwendung stärker wahrnehmen. Der Vorstand wäre in diesem Modell wieder insgesamt der Ort der Steuerung des nifbe. Das Kuratorium sollte sich auf seine Funktion der Aufsicht über den Vorstand konzentrieren. Dafür sollte es verkleinert werden und öfter tagen, damit es sich intensiver der Prüfung der laufenden Arbeiten widmen kann. Grundsätzliche Diskussionen über die Ausrichtung des nifbe sollten in der einmal jährlich tagenden Mitgliederversammlung geführt werden.

Damit die Forschungsstellen auch zukünftig einen Anreiz haben, sich in Projekten zu engagieren, die zugleich auf Forschung und Transfer orientiert sind, sollte ein Teil der Zuwendungen der Forschungsstellen in einen Topf gegeben werden, der für Projekte reserviert ist, die von Forschungsstellen gemeinsam mit einem oder mehreren Regionalnetzwerken durchgeführt werden. Diese müssten intern beantragt und vergeben werden. Die Prüfung der Anträge und die Erteilung einer Förderempfehlung könnte vom wissenschaftlichen Beirat übernommen werden.

Diese Neuordnung des nifbe würde dem Institut noch mehr Autonomie geben und erfordert Vertrauen der Mittelgeber in die beteiligten Akteure. Sie erfordert aber auch erhöhte Rechenschaftspflichten des nifbe gegenüber den Mittelgebern, damit diese ihre Kontrollpflichten ausüben können. Praktisch bedeutet dies, dass die beteiligten Ministerien auf Detailsteuerung verzichten, dafür aber eine detaillierte Zielvereinbarung über die kommende Förderperiode mit dem nifbe abschließen. In dieser sollte festgelegt werden, welche Ziele das nifbe erreichen soll, woran sich die Zielerreichung messen lässt und welche Folgen für die Zuwendungen die Nichterreichung von Zielen hat.

Eine zweite Option für die Weiterentwicklung des nifbe ergibt sich, wenn man die Idee des Gegenstromprinzips als direkte Kopplung von Forschung und Praxis mittels einer Organisation aufgibt und das Land Niedersachsen zugleich weiterhin qualitativ hochwertige anwendungsorientierte Grundlagenforschung im Bereich der frühkindlichen Bildung fördern sowie möglichst breit den Transfer in die Praxis der frühkindlichen Bildung erreichen will. Gerade die Idee, Forschung und Praxis in einer Organisation miteinander zu verkoppeln, hat unter anderem zu der komplizierten Struktur des nifbe geführt, die hohen Koordinationsaufwand erzeugt. Wird diese Idee fallengelassen, könnten die Einheiten des nifbe ihre Verbindung untereinander noch weiter lösen und sich stärker auf ihre jeweiligen Hauptaufgaben konzentrieren.

Denkbar ist, den Bereich Netzwerke und den Bereich der Forschungsstellen voneinander zu trennen und die nach wie vor erwünschte Zusammenarbeit über einen Kooperationsvertrag sowie einen Fördertopf für Transferprojekte sicherzustellen. Aus diesem Topf könnten Projekte gefördert werden, die gemeinsam von einem oder mehreren Regionalnetzwerken und den Forschungsstellen des nifbe oder Forschungseinheiten anderer niedersächsischer Universitäten durchgeführt werden. Die Forschungsstellen könnten unter dem Label nifbe-Forschung zu einem An-Institut der Universität Osnabrück werden. Die Regionalnetzwerke würden unter dem Namen nifbe-Praxis zu einem Verein zusammengefasst.

Das An-Institut nifbe-Forschung sollte aus den vorhandenen Forschungsstellen bestehen und von einer wissenschaftlichen Leiterin oder einem wissenschaftlichen Leiter hauptamtlich geführt werden. Dieser sollte gemeinsam mit der Universität Osnabrück berufen werden und zugleich eine der Forschungsstellen leiten. Als institutionelle Grundförderung könnten die derzeit für die Forschungsstellen vorgesehenen Mittel dienen. Zu prüfen wäre, ob diese auch für eine schlanke Verwaltung ausreichen oder ob weitere Mittel von der Koordinierungs- und Geschäftsstelle notwendig sind. Dieses Institut könnte sich intensiv und zwischen den Forschungsstellen koordinierter als bisher einer anwendungsorientierten Grundlagenforschung widmen. Dabei sollte die Fokussierung auf die Praxis erhalten, und auch Transferprojekte sollten weiter durchgeführt werden, dies aber nunmehr ohne den intensiven Koordinationsbedarf mit den anderen Gliederungen des nifbe. Festgehalten werden im Kooperationsvertrag sollte jedoch, dass das Institut bei Transferprojekten die Zusammenarbeit mit den Regionalnetzwerken sucht.

Welche Rechtsform für das An-Institut am sinnvollsten ist, sollte das MWK prüfen. Notwendig ist aber, dass die Leitung genügend Autorität und Ressourcen erhält und dass die Ausstattung attraktiv für sehr renommierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ist. Ebenfalls notwendig ist ein wissenschaftlicher Beirat, der aus dem bereits bestehenden gebildet werden kann und dessen Mitglieder zugleich im neu zu bildenden Beirat des Vereins nifbe-Praxis vertreten sind. Dieser Beirat sollte auch bei der Neubesetzung der zwei mit dem nifbe verbundenen Professuren einbezogen werden. Eine Professur sollte zugleich als wissenschaftliche Leitung ausgeschrieben werden. Unabhängig davon, welche Option der Weiterentwicklung des nifbe gewählt wird, sollte der wissenschaftliche Beirat des nifbe um ein Mitglied der Gutachtergruppe ergänzt werden, das intensiv die Umsetzung der Empfehlungen begleitet.

Der Verein nifbe-Praxis sollte als Mitglieder die Trägervereine der Regionalnetzwerke sowie weitere Akteure der Praxis vorsehen. Hauptaufgabe sollte sein, den Transfer in den fünf Regionen in Zusammenarbeit mit den Trägervereinen zu fördern und dabei noch stärker so viele Einrichtungen in der Fläche zu erreichen wie möglich. Die Koordinierungs- und Geschäftsstelle würde die Aufgabe erhalten, diese Aktivitäten

zu koordinieren und durch Aufbereitung der Forschungsergebnisse sowie weiterer Öffentlichkeitsarbeit zu unterstützen. Hierfür unterhält sie Kontakte zu dem An-Institut und zu weiteren Forschungseinheiten. Der Verein nifbe-Praxis kann auch die Umsetzung von Initiativen des Landes wie beispielsweise weitere Bildungsschwerpunkte übernehmen. Die Netzwerkmanagerinnen und -manager sollten weiterhin in den Regionen arbeiten und sich um die Vernetzung, die Vermittlung von neuem Wissen an die Praxis sowie die Unterstützung von Fortbildungsmaßnahmen kümmern. Angestellt wären sie allerdings bei der Koordinierungs- und Geschäftsstelle.

Die Bedarfe der Praxis werden ebenfalls durch die Arbeit der Regionalnetzwerke erhoben und an die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in Niedersachsen zurückgemeldet, die fachlich einschlägig sind. Auch hier könnten Projekte aus dem vorgeschlagenen Fördertopf finanziert werden. Die Mittel für diesen Fördertopf könnten aus der Mittelerrhöhung der Netzwerke für die Umsetzung der Bildungsschwerpunkte, aus den Mitteln zur Finanzierung der Bildungsschwerpunkte selbst sowie aus möglichen Einsparungen bei den Zuwendungen der beiden zukünftigen Einrichtungen gewonnen werden. Die Verwaltung des Fördertopfes sollte bei der Koordinierungs- und Geschäftsstelle liegen und über die Förderung von Anträgen sollte der wissenschaftliche Beirat des An-Instituts ergänzt um Praxisvertreter und externe Mitglieder entscheiden.

Auch der Verein sowie das An-Institut sollten detaillierte Zielvereinbarungen mit dem Zuwendungsgebern abschließen, die klare Ziele und Indikatoren, die die Zielerreichung anzeigen, enthalten. Die Formulierung derartiger Ziele und Indikatoren kann nicht, wie vom MWK gewünscht, durch eine externe Gutachtergruppe geschehen. Sie muss von den Einrichtungen im Dialog mit dem Ministerium selbst geleistet werden.

Insgesamt ist die Gutachtergruppe überzeugt, dass beide Optionen dazu beitragen werden, den hohen Kommunikations- und Koordinationsaufwand innerhalb des nifbe zu verkleinern. Zudem werden Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten festgelegt, die das Handeln intern erleichtern werden, da beispielsweise nicht viele Akteure für alle Fragen zuständig sind und Erfolge sowie Misserfolge deutlicher zurechenbar sind. Gegenüber dem Land möchte die Gutachterkommission zudem betonen, dass es letztendlich für die eingerichteten Strukturen verantwortlich ist und damit auch für erwünschte und unerwünschte Folgen dieser Strukturen. Aus diesem Grund sollte es die Wahl der zukünftigen Organisationsstruktur sehr sorgfältig prüfen.

## 2. Forschung

---

Jenseits der Frage, wie das nifbe zukünftig organisiert wird, möchte die Gutachtergruppe auch einige Hinweise zu der Forschung formulieren. Insgesamt ist aus Sicht der Gutachtergruppe eine weitere auch institutionelle Förderung der Forschung im Bereich der frühkindlichen Bildung im Rahmen eines Instituts notwendig und sinnvoll. Forschung zu diesen Themen wird wissenschaftlich und praktisch hoch relevant bleiben; es ist zudem derzeit noch mit einer steigenden Relevanz zu rechnen. Niedersachsen hat hier eine Vorreiterrolle, die das Land weiter ausbauen sollte, was besser durch ein Forschungsinstitut als durch ein befristetes Förderprogramm gelingen kann.

Bezogen auf die einzelnen Forschungsstellen ist es für einen längerfristigen Erfolg des nifbe notwendig, dass die zentrale Forschungsstelle Elementar- und Primärpädagogik stärker in die Forschung des nifbe integriert wird. Zudem sollten die beiden Forschungsstellenleiter ihre Forschung noch stärker gemeinsam auf das nifbe ausrichten, da in der Forschungsstelle Themen, die von einer gemeinsamen Bearbeitung sehr profitieren könnten, teilweise noch unverbunden nebeneinander stehen. Auf diese Weise könnte diese zentrale Forschungsstelle noch mehr Profil im und für das nifbe gewinnen. Insgesamt sollten die Forschungsstellen des nifbe stärker zusammenarbeiten. Dass hier Potenziale bestehen, haben die Aktivitäten der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezeigt, die fachliche Berührungspunkte identifiziert haben.

Bei der Nachfolge der mit dem nifbe verbundenen Professuren sollte darauf geachtet werden, dass Personen gefunden werden, die zugleich qualitativ hochwertige Forschung durchführen und einen Fokus auf die Praxis haben. Das nifbe sollte nach Meinung der Gutachterinnen und Gutachter eine anwendungsorientierte Grundlagenforschung durchführen. Die Berufungskommissionen sollten um externe Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ergänzt werden und die Leitung der Universität Osnabrück sollte das Verfahren intensiv begleiten.

Die Strukturen der Nachwuchsausbildung müssen zukünftig stark verbessert werden. Es sollte in den Arbeitsverträgen die Gelegenheit für die wissenschaftliche Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter klar geregelt werden. Zudem sollten die Forschungsstellen übergreifende Strukturen der Doktorandenausbildung schaffen. Es sollte beispielsweise regelmäßige gemeinsame Kolloquien und Seminare für die Methodenausbildung geben. Derartige Strukturen können auch die Zusammenarbeit der Forschungsstellen fördern. Zusätzlich wäre zu prüfen, wie sich die Doktorandenausbildung am nifbe ggf. in bestehende Strukturen der Doktorandenausbildung an der Universität Osnabrück integrieren ließe.

---

### 3. Transfer

---

Um die Akteure in der Praxis noch besser erreichen zu können, sollte nach der Meinung der Gutachterinnen und Gutachter in den Regionalnetzwerken ein aktiveres Rollenverständnis gepflegt werden. Es reicht nicht aus, sich lediglich als der Akteur zu sehen, der die Partner der Praxis mit denen der Forschung ins Gespräch bringt. Basierend auf einer eigenen fachlichen Expertise sollten die Netzwerkmanagerinnen und -manager selbst in den Dialog über die Verbesserung der Arbeit in den Einrichtungen der frühkindlichen Bildung einsteigen und systematisch Forschungsergebnisse hierzu sichten, bündeln und vermitteln. Hierzu können die Netzwerke auf die Kompetenzen in der Koordinierungs- und Geschäftsstelle und den Forschungsstellen, aber auch auf Forschungseinheiten an anderen Universitäten und Hochschulen in Niedersachsen zurückgreifen. Diese aktivere Rolle würde es auch ermöglichen, noch stärker die Fragen der Praxis an die Forschungseinrichtungen zu vermitteln. Die Koordinierungs- und Geschäftsstelle benötigt hierfür eine Stelle, die sich ausschließlich mit dem Transfer beschäftigt und als Ansprechpartner für die Netzwerke dient.

Insgesamt empfiehlt die Gutachtergruppe den Netzwerken, die zum Teil stark normativ geprägten Vorstellungen von der eigenen Netzwerkarbeit zugunsten einer pragmatischen Herangehensweise zu überdenken. Zudem sollten die Netzwerke ihre Arbeit als Teil des nifbe sehen und auch nach außen kommunizieren. Die starke Betonung der eigenen Identität führt teilweise dazu, dass die Leistungen nicht dem nifbe insgesamt zugerechnet werden und dieses daher in der Praxis als nicht relevant und nützlich angesehen wird. Dies unterminiert auf Dauer die Legitimation der Existenz des nifbe und damit auch die Existenz der regionalen Netzwerke.

---

### 4. Schlussbemerkung

---

Abschließend möchte die Kommission noch einmal festhalten, dass das Land Niedersachsen mit der Gründung des nifbe ein Vorreiter im Feld der frühkindlichen Bildung war und bis heute ist. Aufgrund der anhaltenden und steigenden wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Relevanz dieses Themas sollte das Land diese Vorreiterrolle weiter einnehmen und mit der Förderung von Forschung zu diesem Thema nicht nachlassen. Vielmehr besteht mit dem nifbe eine Einrichtung, die in diesem Forschungsfeld in der Vergangenheit bedeutendes geleistet hat und auch in der Zukunft leisten kann. Mit dem nifbe können auch in Zukunft Forschungs- und Transferleistungen erbracht werden, die mit einem befristeten Forschungsförderpro-

gramm nicht zu erreichen wären. Aus diesem Grund plädiert die Kommission entschieden für den Erhalt und die Weiterentwicklung des nifbe.

Es hat sich jedoch in der Evaluation gezeigt, dass die Organisationsform des nifbe zu hohe Transaktionskosten erzeugt, die die Leistungsfähigkeit des Instituts mindern. Zudem fehlt es immer noch an einem tatsächlich kohärentem Forschungsprofil und -programm, das alle Forschungsstellen mit einbezieht. Unter anderem aus diesem Grund werden die anzuerkennenden Leistungen in der Forschung und auch beim Transfer zu selten dem nifbe insgesamt zugerechnet. Die Netzwerke und die Forschungsstellen betonen noch zu oft die eigene Identität in Abgrenzung zum nifbe als Gesamtkonstrukt.

Damit das nifbe zukünftig leistungsfähiger wird, hat die Gutachterkommission abhängig von den Vorstellungen des Landes zu den zukünftigen Aufgaben des nifbe zwei Optionen für eine Umstrukturierung des nifbe entworfen. Eine läuft auf eine stärkere Zentralisierung hinaus, die andere auf eine stärkere Entkopplung der Aufgaben Transfer und Forschung. Die Kommission ist überzeugt, dass beide Optionen eine positive Entwicklung des nifbe unterstützen werden und so zu einer gesamtgesellschaftlich relevanten Weiterentwicklung der Forschung und der Praxis im Bereich der frühkindlichen Bildung insgesamt beitragen werden, wovon auch das Land Niedersachsen in besonderer Weise profitieren würde.

---

## Verzeichnis der wichtigsten Abkürzungen

---

<b>BMBF</b>	Bundesministerium für Bildung und Forschung
<b>FKBBE</b>	Frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung
<b>HdkF</b>	Haus der kleinen Forscher
<b>Kita</b>	Kindertagesstätte
<b>LRH</b>	Landesrechnungshof
<b>MINT</b>	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik
<b>MK</b>	Kultusministerium
<b>MWK</b>	Ministerium für Wissenschaft und Kultur
<b>nifbe</b>	Niedersächsisches Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung
<b>VZÄ</b>	Vollzeitäquivalente
<b>WKN</b>	Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen

