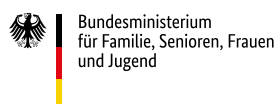




# Evaluationsbericht Mai 2019



Gefördert vom



im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**

# Bericht der Evaluation des Modellprojekts **‘Systemisch-interkultureller Präventionsansatz’ (SIP)**

---

Beauftragt durch:  
CD-Kaserne gGmbH, Celle  
Univation – Institut für Evaluation  
Dr. Beywl & Associates GmbH  
Köln, 29.05.2019

---

## Autorin des Berichts

Melanie Niestroj

## Impressum

Univation – Institut für Evaluation  
Dr. Beywl & Associates GmbH  
Hohenstaufenring 63  
50674 Köln

Tel.: 0221 4248071  
[www.univation.org](http://www.univation.org)

Information zu den Inhalten/Ergebnissen:  
[melanie.niestroj@univation.org](mailto:melanie.niestroj@univation.org)



---

## Anmerkung

In diesem Text wird eine **gendersensible Sprache** verwendet. Aus den gewählten Formulierungen geht hervor, ob ausschließlich Personen eines Geschlechts (z. B. nur Frauen) oder alle Geschlechter angesprochen sind. Für letztgenannten Fall wird mit der folgenden Priorität verfahren:

- (1) Es werden geschlechtsneutrale Bezeichnungen genutzt (z. B. Studierende)
- (2) Es werden beide *grammatischen* Geschlechter genutzt (z. B. Migrantinnen und Migranten)
- (3) Bei zusammengesetzten Wörtern oder bei Platzmangel (bspw. in Tabellen) wird
  - (3a) das generische Maskulinum genutzt (z. B. Schülerbefragung)
  - (3b) das generische Femininum in begründeten Fällen genutzt (z. B. Erzieherinnenausbildung)



# Inhalt

<b>1</b>	<b>Auftrag und Umsetzung der Evaluation.....</b>	<b>5</b>
1.1	Gegenstand der Evaluation – das SIP-Modellprojekt.....	5
1.2	Zwecke und Fragestellungen der Evaluation.....	5
1.3	Methodische Umsetzung der Evaluation .....	6
1.3.1	Schriftliche Befragung der Kita-Mitarbeitenden .....	6
1.3.2	Telefoninterviews mit Kita-Leitungen .....	7
<b>2</b>	<b>Ergebnisse der Evaluation.....</b>	<b>8</b>
2.1	Resultate des Projekts .....	8
2.1.1	Resultate auf Ebene der Mitarbeitenden der Modellkitas und in den Teams .....	9
2.1.2	Entwicklungen auf Ebene der Einrichtungen (Arbeitsweisen, Produkte).....	14
2.1.3	Hinweise auf Resultate bei Kindern und Eltern.....	16
2.2	Wirksamkeit der Interventionen des Projekts .....	19
2.2.1	Wirksames `Gesamtpaket` .....	19
2.2.2	Flexible Anpassung des Prozesses und der Interventionen.....	20
2.3	Relevante (Ausgangs-)Bedingungen.....	21
2.4	Mehrwert des systemischen Ansatzes .....	23
2.5	Anregungen zur Weiterentwicklung des SIP-Konzepts aus Sicht der Beteiligten.....	24
2.6	Ausblick der Kita-Teams.....	25
<b>3</b>	<b>Schlussfolgerungen und Handlungsoptionen .....</b>	<b>27</b>
3.1	Schlussfolgerungen.....	27
3.2	Handlungsoptionen .....	28
	<b>Anhang .....</b>	<b>30</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einschätzung, inwiefern sich die Projektteilnahme für Mitarbeitende der Modellkita gelohnt hat (Quelle: Schriftliche Befragung, 3. Zeitpunkt).....	8
Abbildung 2: Einschätzungen, inwiefern ein Grundverständnis zum systemischen Ansatz bei den Kita-Mitarbeitenden und Elemente einer systemischen Haltung aufgebaut wurden (Quelle: Schriftliche Befragung, 3. Zeitpunkt).....	11
Abbildung 3: Motivation der Kita-Mitarbeitenden, ressourcen- und lösungsorientiert zu arbeiten, sich weiteres Wissen anzueignen und eigenes Handeln zu reflektieren (Quelle: Schriftliche Befragung, 3. Zeitpunkt).....	12
Abbildung 4: Verständnis der Kita-Mitarbeitenden von `systemisch-interkulturellem Arbeiten`, Identifizierung von Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Schwerpunktsetzung (Quelle: Schriftliche Befragung, 3. Zeitpunkt).....	12
Abbildung 5: Beispielhafter Vergleich von Kita-Profilen zu Projektstart und zum Projektende einer Modellkita (Selbstevaluation des Projektteams).....	16
Abbildung 6: Einschätzung der Kita-Mitarbeitenden, inwiefern Kinder Veränderungen durch das Projekt bemerkt haben (Quelle: Schriftliche Befragung, 3. Zeitpunkt).....	17
Abbildung 7: Einschätzung der Kita-Mitarbeitenden, inwiefern Eltern/Angehörige Veränderungen durch das Projekt bemerkt haben (Quelle: Schriftliche Befragung, 3. Zeitpunkt).....	19

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Resultate bei Kita-Mitarbeitenden und Einschätzungen, inwiefern sich die Projektteilnahme gelohnt hat, im Kita-Vergleich (Quelle: Schriftliche Befragung, 3. Zeitpunkt).....	30
Tabelle 2: Einschätzungen der Kita-Mitarbeitenden, inwiefern Kinder und Eltern/Angehörige Veränderungen durch das Projekt bemerkt haben (Quelle: Schriftliche Befragung, 3. Zeitpunkt).....	32

# 1 Auftrag und Umsetzung der Evaluation

## 1.1 Gegenstand der Evaluation – das SIP-Modellprojekt

Das Modellprojekt 'SIP – Systemisch-interkultureller Präventionsansatz' wird durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Rahmen des Bundesprogramms 'Demokratie leben!' gefördert (2017-2019). Zu seiner Umsetzung gründete die CD-Kaserne gGmbH in Celle eigens das 'Zentrum für systemisch-interkulturelle Prävention'. Neben der Stadt und dem Landkreis Celle beteiligen sich Migrant\*innenorganisationen, Systemische Institute, Expert\*innen/Experten, Kita-Leitungen und Teams sowie Elternvertretende an der Entwicklung des 'SIP-Konzepts', welches in einer Modellphase praktisch erprobt wird.

Hierbei wurden Fachkräfte in sechs ausgewählten Kindertageseinrichtungen unterschiedlicher Träger ('Modellkitas') mittels Fortbildungen, Coachings, Austausch und externer Prozess-Begleitung unterstützt, selbst gesetzte Ziele in verschiedenen Bereichen zu erreichen (Aufbau einer systemischen Grundhaltung, Einüben von Methoden der Gesprächsführung, Ausbau von Partizipation in der Einrichtung, Teamentwicklung etc.). Annahme ist, dass diese Ziele der Stärkung des interkulturell-präventiven Handelns der in den Kitas tätigen Fachkräfte dienen.

Über ein gutes Jahr (insb. in 2018) nahmen die Modellkitas ausgehend von einer 'Auftragsklärung' unterschiedliche Interventionen des Projektteams in Anspruch, wobei einzelne gesetzt waren und andere individuell ausgewählt wurden. So beteiligten sich die Leitungsteams aller Einrichtungen an einrichtungsübergreifenden Leitungsteamtreffen, alle Kita-Teams erhielten zu Prozessbeginn eine Grundlagenschulung in Systemik. Weitere Fortbildungen (bspw. zur Interkulturellen Sensibilisierung), Coachings, Hospitationen etc. wurden in enger und kontinuierlicher Absprache mit dem Projektteam gestaltet. Die Kitas entschieden bedarfsgerecht, welche Mitglieder des Teams jeweils einbezogen wurden. Die Kita-Teams leiteten aus den Projektinterventionen eigenständig Maßnahmen und Prozesse der Weiterentwicklung in ihrer jeweiligen Einrichtung ab. Zur Begleitung des Projektprozesses wurde in den Einrichtungen jeweils ein Steuerungsteam gebildet, in welches teils auch Elternvertretende einbezogen waren.

Die Erfahrungen des Modellprojekts werden ausgewertet; das modellhaft erprobte 'SIP-Konzept' ggf. angepasst und für die Verbreitung und Nutzung aufbereitet.

## 1.2 Zwecke und Fragestellungen der Evaluation

Die Zwecke der Evaluation bestanden in der Rechenschaftslegung bzgl. des Erfolgs des Modellprojekts sowie in der Weiterentwicklung des Konzepts auf Grundlage der gesammelten Erfahrungen.

Zentrale Fragestellungen der Evaluation waren die folgenden:

- Welche Resultate lassen sich bei einzelnen einbezogenen Fachkräften feststellen (in Hinblick auf Wissenszuwachs, Zuwachs an Handlungsfähigkeit etc.)?
- Welche Entwicklungen lassen sich bei den in das Modellprojekt einbezogenen Kitas feststellen und inwiefern werden diese als unterstützend dafür betrachtet, die anvisierten Präventionsziele bei Kindern und ihren Familien zu erreichen?
- Welche Hinweise gibt es, dass die festgestellten Entwicklungen in einem Zusammenhang mit Interventionen des Modellprojekts stehen?
- Welche Interventionen des Modellprojekts erweisen sich als besonders wirksam, um die Kitas dabei zu unterstützen, ihre Entwicklungsziele zu erreichen?

- Welche Bedingungen erweisen sich als notwendig, besonders förderlich bzw. hinderlich für die Entwicklungsprozesse der Kitas?
- Inwiefern erbringt der systemische Ansatz des Modellprojekts einen Mehrwert für die beteiligten Kitas und Fachkräfte?

Zu berücksichtigen ist, dass das SIP-Projektteam Reflexion im Projektprozess intensiv nutzte und selbst auf verschiedenen Wegen Rückmeldungen der in das Projekt einbezogenen Personen einholte, was die unten geschilderten Datenerhebungen ergänzte. Auch auf dieser Grundlage wurden im Projektverlauf Konzept und Vorgehen kontinuierlich weiterentwickelt.

### 1.3 Methodische Umsetzung der Evaluation

Die externe Evaluation des SIP-Modellprojekts bestand aus zwei Bausteinen:

- a) die schriftliche Befragung aller pädagogischen Fachkräfte (inkl. Leitungen) aller sechs Modellkitas zu drei Zeitpunkten, insb. um Entwicklungen und Einschätzungen auf Ebene der einzelnen Personen einzuholen
- b) telefonische Interviews mit den Leitungskräften aller sechs Modellkitas nach Abschluss der Projektinterventionen in den Einrichtungen, insb. um Entwicklungen auf Ebene der Einrichtungen abzubilden

In dem vorliegenden Bericht ergänzen Ergebnisse der Selbstevaluation des Projektteams (Vergleich der durch die Kita-Teams erstellten 'Kita-Profile' vom Projektstart und –ende) die Ergebnisse der o. g. Erhebungen.

#### 1.3.1 Schriftliche Befragung der Kita-Mitarbeitenden

Die Befragung möglichst aller pädagogisch bzw. konzeptionell tätigen Mitarbeitenden der sechs Modellkitas mittels eines Papier-Fragebogens erfolgte zu drei Zeitpunkten im Projektverlauf:

1. sehr früh zu Projektbeginn/vor dem Start der Interventionen in den einzelnen Modellkitas (Oktober/November 2017)
2. nach Start der Projektinterventionen jeweils nach Durchführung der Grundlagenfortbildung zur Systemik (Februar/März 2018)
3. nach Abschluss der Projektinterventionen in den Modellkitas (Dezember 2018 bis Februar 2019)

Es wurde das folgende Vorgehen gewählt:

Auf Grundlage der Evaluationsfragestellungen wurden in Abstimmung mit dem SIP-Projektteam und teils mit den für die Fachveranstaltung/die Systemik-Fortbildung zuständigen Personen ein Konzept und die drei Fragebogen entwickelt. Die Fragebogen wurden durch das SIP-Projektteam in Papierform an die Modellkitas weitergegeben und dort mit der Bitte um Bearbeitung an die Mitarbeitenden verteilt. Die ausgefüllten Fragebogen wurden in den Einrichtungen eingesammelt und an das SIP-Projektteam zurückgegeben. Hier wurden die Daten in eine Excel-Liste eingegeben und in Abstimmung mit der Evaluatorin ausgewertet. Die Ergebnisse vor allem der dritten Befragung flossen in den vorliegenden Bericht ein. Das SIP-Projektteam nutzte die Befragungsergebnisse (insb. Rückmeldungen zu den Projektinterventionen) aller drei Zeitpunkte unmittelbar zur Überprüfung und ggf. Weiterentwicklung des Projektkonzepts.

---

Die Befragung wurde anonym durchgeführt. Damit dennoch Antworten der Personen aus den Befragungen zusammengeführt und in Verbindung gebracht/verglichen werden konnten, gaben die Befragten jeweils den gleichen persönlichen Code an.

Bei der 1. Befragung konnten Ergebnisse aus 99 ausgefüllten Fragebogen ausgewertet werden.

Bei der 2. Befragung konnten Ergebnisse aus 104 ausgefüllten Fragebogen ausgewertet werden.

Bei der 3. Befragung konnten Ergebnisse aus 99 ausgefüllten Fragebogen ausgewertet werden.

In 54 Fällen lagen ausgefüllte Fragebogen von einer Person zum 2. und zum 3. Befragungszeitpunkt vor, die über einen identischen angegebenen Code zusammengeführt wurden, so dass Antworten auf ausgewählte Fragen verglichen werden konnten.

### 1.3.2 Telefoninterviews mit Kita-Leitungen

Nach Abschluss aller Projektinterventionen in den sechs Einrichtungen wurden durch ein Mitglied des Evaluationsteams telefonische **Interviews mit allen Leitungskräften der Modellkitas** (teils nahmen beide Personen des Leitungsteams am Gespräch teil) geführt. Die Interviews wurden zwischen Anfang Januar und Mitte März 2019 geführt, was durch die unterschiedliche Terminierung des Projektabschlusses in den Kitas bedingt war.

Konzept und Leitfaden der Erhebung wurde in enger Abstimmung mit dem SIP-Projektteam entwickelt.

Die Kita-Leitungen wurden durch das SIP-Projektteam mittels eines Infoblattes vorinformiert und um ihre Beteiligung gebeten, die alle zusagten. Die Evaluatorin vereinbarte daraufhin Interviewtermine. Die Interviews wurden mit Zustimmung der Befragten digital aufgezeichnet und transkribiert. Unter Nutzung von Maxqda erfolgte die anonymisierte Auswertung, welche sich an den o. g. Evaluationsfragestellungen orientierte. Weitere Kategorien wurden aus dem vorliegenden Material heraus gebildet.



## 2 Ergebnisse der Evaluation

Die zentralen Ergebnisse der schriftlichen Befragungen sowie der Telefoninterviews mit Kita-Leitungen werden im Folgenden zusammenfassend und grob gegliedert nach den Themen der Evaluationsfragestellungen dargestellt. Es wird dabei jeweils kenntlich gemacht, auf welcher Datenbasis die Ergebnisse beruhen.

### 2.1 Resultate des Projekts

Vorwegzunehmen ist an dieser Stelle zum einen, dass alle interviewten Kita-Leitungen aus ihrer Perspektive bestätigen, dass sich die Projektteilnahme trotz des damit verbundenen Aufwands gelohnt hat. Und auch in der schriftlichen Befragung aller Mitarbeitenden der Modellkitas stimmen 83% der Antwortenden zu, dass sich die Projektteilnahme für sie (voll) gelohnt hat. Dabei schwankt dieser Anteil je nach Modellkita zwischen 70% und 92% (vgl. Tabelle 1 im Anhang), was bestätigt, dass die Prozesse in den Modellkitas sich deutlich unterschieden haben und – auch in Abhängigkeit von den vorgefundenen mehr oder weniger herausfordernden Ausgangsbedingungen – sehr individuell, aber alles in allem nutzbringend abgelaufen sind (vgl. u. a. Kap. 2.2.2).

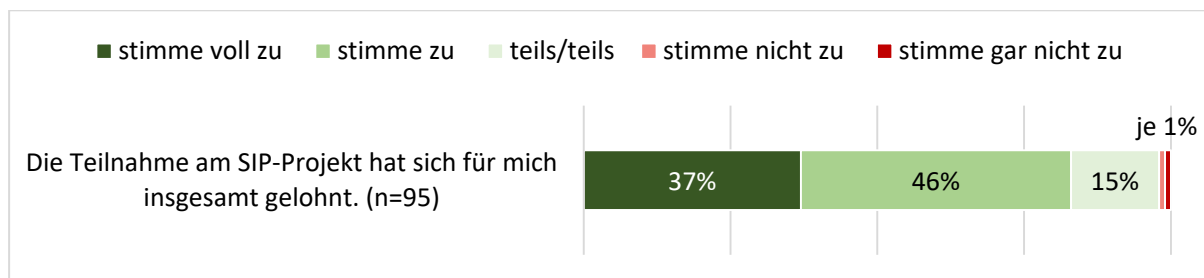


Abbildung 1: Einschätzung, inwiefern sich die Projektteilnahme für Mitarbeitende der Modellkitas gelohnt hat (Quelle: Schriftliche Befragung, 3. Zeitpunkt)

Alle Kita-Leitungen berichten in den Telefoninterviews von Resultaten auf verschiedenen Ebenen. Solche Resultate werden auch durch die Ergebnisse der schriftlichen Befragungen bestätigt. Wo Resultate besonders auftraten, hängt auch mit dem Fokus zusammen, der in der jeweiligen Einrichtung gelegt wurde. Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung der Kita-Mitarbeitenden bekräftigen diese Einschätzung. Die verschiedenen Resultate werden in den Unterkapiteln im Folgenden aufgeführt.

Zum anderen soll zur Einordnung des Folgenden der Charakter des Projekts als ein typisches 'Kaskadenprojekt'<sup>1</sup> hervorgehoben werden, welches gerade im Bereich der Bildung und anderer personenbezogenen Dienstleistungen häufig anzutreffen ist: Hier richten sich die durch die Projektmitarbeitenden umgesetzten Interventionen an eine Multiplikatorzielgruppe (die Mitarbeitenden der Kitas) und nicht direkt an die Letztzielgruppe (die in den Kitas betreuten Kinder). Bei der Multiplikatorzielgruppe sollen möglichst nachhaltig Resultate wie erweitertes Wissen, eine veränderte Haltung und auch verändertes Verhalten ausgelöst werden. Diese Resultate wiederum sollen so ausgestaltet sein, dass die Letztzielgruppe im Sinne der Projektziele davon profitiert. Konkret kann dies so lauten: Pädagogische Fachkräfte haben sich eine systemische Haltung angeeignet, begegnen den Kindern im Team übereinstimmend offen, wertschätzend sowie vorurteilsfrei in ihrer Kommunikation und eröffnen den Kindern angemessene Mitbestimmungsräume. Die Kinder wiederum übernehmen

<sup>1</sup> Vgl. <https://eval-wiki.org/glossar/Kaskadenprogramm>

diese vorbildhaft vorgelebte Offenheit in der Begegnung und Kommunikationsweise, nutzen die ihnen eröffneten Mitbestimmungsmöglichkeiten und üben so praktisch ein demokratisches Miteinander ein. Als eine weitere Multiplikatorzielgruppe sind im Falle von SIP die Eltern/Angehörigen der betreuten Kinder zu nennen. Letztlich soll auch über eine veränderte Kommunikation mit ihnen die Zielerreichung bei den Kindern unterstützt werden, indem diese Personen sich in der Kita mehr angenommen fühlen und sich stärker am Kita-Geschehen beteiligen.

Bedingt durch die unterschiedlichen Ausgangslagen und Bedarfe in den sechs Modellkitas, auf die das Projektteam in der Wahl der Interventionen und Gestaltung des Projektprozesses sehr intensiv einging (vgl. Kap. 2.2), arbeiteten die Kita-Teams an sehr unterschiedlichen `Baustellen´ innerhalb der oben skizzierten Kaskade. Bei einzelnen stand es im Vordergrund, zunächst durch die Bearbeitung von Teamprozessen eine Grundlage für Handlungs- und Kommunikationsveränderungen zu legen, das Team quasi zunächst arbeits- und aufnahmefähig zu machen. Dass das Durchlaufen von Teamentwicklungsprozessen tatsächlich förderlich für die Entwicklung von systemischer Haltung und Arbeitsweisen in der Kita war, bestätigen Antworten aus der schriftlichen Befragung. Die Kita-Mitarbeitenden empfanden die Begleitung durch das SIP-Projektteam als sehr hilfreich für ihre Teamentwicklung (siehe Ergebnisse zur Teamentwicklung auf S. 13). Andere Kitas, mit einfacheren Ausgangsbedingungen, nahmen sich die Arbeit an einer systemischen Haltung, einer veränderten Kommunikation oder der Erarbeitung eines Konzepts zur Partizipation in der Einrichtung direkter vor.

Es ist in diesem Sinne nicht als `guter´ oder `schlechter Erfolg´ zu bewerten, wenn eine Modellkita den Projektprozess vordergründig dafür nutzte, `Probleme im Team´ zu bearbeiten. Im Sinne der oben skizzierten Wirklogik ist ein Fortschritt auf jeder Stufe dem Projekterfolg zuträglich. Zu klären ist jedoch, ob bzw. wie die Kitas darin unterstützt werden können, auf dem einmal beschrittenen Weg weiterzugehen (vgl. Ausblick in Kap. 2.6).

### 2.1.1 Resultate auf Ebene der Mitarbeitenden der Modellkitas und in den Teams

Den Interviewten Leitungskräften der sechs Modellkitas fällt es in allen Fällen leicht, von Resultaten zu berichten, welche sie bei einzelnen Mitarbeitenden bzw. auf der Ebene ihrer Teams feststellen konnten.

So lassen sich offenbar verbreitet Handlungs- und Wahrnehmungsveränderungen beobachten, welche in die Richtung der Ausbildung einer `systemischen Haltung´ gehen. Mitglieder der Teams der Modellkitas nehmen bspw. eigene Wahrnehmungen eher als subjektiv wahr, sind sich dessen bewusst, dass andere Personen eigene Wahrnehmungen und Gründe für ihr Handeln haben und lassen sich in offenerer Weise auf einen Austausch über diese Unterschiede ein. Andersartigkeit kann eher akzeptiert und ihr wertschätzender begegnet werden. In der Folge entspannte sich der Umgang mit anderen Personen (anderen Teammitgliedern, aber auch Kindern und Eltern), es wird eher das Gespräch und eine gemeinsame Entwicklung von Lösungen gesucht. Der letzte Punkt steht sicher auch im Zusammenhang mit der Einführung von mehr Mitbestimmung und Partizipation in einem Teil der Modellkitas (vgl. Kap. 2.1.2). Das Zusammensein und die Atmosphäre in manchen Kita-Teams hat sich damit merklich verbessert. Auch Elemente der teils in Form von Fortbildungen vermittelten Gesprächsführung werden nach Wahrnehmung der Leitungen in der Praxis der Fachkräfte nun häufiger eingesetzt.

*„Wir sind sehr viel sensibilisierter durch diesen systemischen Ansatz. Dass man mehr in die Eigenreflektion geht und nicht immer glaubt, dass was ich jetzt wahrnehme, ist die Wahrheit. Und das macht natürlich auch sensibler im Umgang mit den Kindern. Ihnen nicht gleich Lösungen zu präsentieren, sondern eher so ein bisschen dahinter zu schauen, `Wie können wir*

*uns gemeinsam auf den Weg machen und Probleme lösen oder den Alltag gestalten?“ (Kita-Leitung 1 im Interview)*

*Das anzusprechen bei den Eltern, `Wie verstehe ich das jetzt? Habe ich Sie richtig verstanden?` Dazu gehört schon ganz viel. Da sind wir mutiger geworden.“ (Kita-Leitung 1 im Interview)*

*„Die Veränderungen, die einzelne [Teammitglieder] für sich festgestellt haben waren: Hemmschwellen haben sich abgebaut, Sichtweisen haben sich verändert. Die Wortwahl ist teilweise eine andere geworden, wertschätzender, empathischer. Wir sind im Kollegium ein netter bunter Strauß. Diese Achtung und Wertschätzung der Andersartigkeit gegenüber ist gestiegen.“ (Kita-Leitung 2 im Interview)*

*„Das hat uns allen ganz viel beigebracht in Richtung Menschenwürde und Verständnis für das Gegenüber. Das hat ganz viel gebracht.“ (Kita-Leitung 3 im Interview)*

*„Ich würde sagen, dass auf der Beziehungsebene vieles passiert ist, auch miteinander im Team, dass die Erzieher nochmal so ihre Rolle überdacht haben. Der einen oder anderen nochmal bewusster wurde: `Was habe ich für eine Rolle hier in der Einrichtung und wie erfülle ich diese?` Die Kommunikations- und Kooperationsangebote zwischen den Mitarbeitern und in Gruppen werden auch besser angenommen. (...) Die Mitarbeiter sind auch offener. Sie können auch besser den Perspektivwechsel machen, sich in andere hineinversetzen.“ (Kita-Leitung 6 im Interview)*

Kita-Mitarbeitende haben im Zuge der Beschäftigung mit der Idee von `Systemen` und ihrer Funktionsweisen ihre Rolle und damit ihre Aufgaben, aber auch Grenzen ihrer Verantwortung reflektiert, was offenbar in einigen Fällen durchaus zur Entlastung der Fachkräfte beitragen konnte.

*„Auch alleine aus diesem Wissen um dieses Systemische, dass ich dann nicht verantwortlich dafür bin, wie andere Systeme funktionieren, sondern nur Angebote machen kann und die Familien nutzen dann aus den Angeboten, was für sie passend ist. Weil wir oft so die Meinung haben, wir sagen den Eltern, `Ihr Kind braucht den Therapeuten und jene Behandlung!` Und dann oft diese Enttäuschung bei Kolleginnen da war: `Jetzt habe ich der das schon drei Mal gesagt und jetzt sage ich nichts mehr, weil die macht das dann sowieso nicht!` Durch diese systemische Sichtweise ist es uns nochmal, nicht allen, aber doch sehr deutlich geworden: Wir können den Eltern nur Angebote machen. Und sie entscheiden im Endeffekt, was sie davon nehmen. (...) Das macht so ein bisschen frei. Ich muss keine Lösung finden. Die Lösung liegt in der Familie.“ (Kita-Leitung 2 im Interview)*

Aus der schriftlichen Befragung der Mitarbeitenden der Modellkitas zum 3. Zeitpunkt gibt es weitere Belege dafür, dass Resultate bei größeren Teilen der Kita-Mitarbeitenden erzielt werden konnten. So zeigt sich, dass die Kita-Mitarbeitenden ein Grund-Verständnis von Elementen des systemischen Ansatzes aufbauen bzw. ein solches vertiefen konnten und inwiefern sie eine systemische Haltung entwickeln konnten. So wurde u. a. 92% noch deutlicher, wie wichtig im Kontakt mit anderen Menschen eine neugierige Haltung ist, 89% sehen sich nun eher als Teil des Systems, der auch Einfluss nimmt, und 88% haben grundsätzlich verstanden, dass es im systemischen Denken keine `objektive Wahrheit` gibt. 85% haben eine bessere Vorstellung, wie `Vor-Urteile` Sichtweisen beeinflussen, 80% suchen bei anderen Menschen nun eher nach `guten Gründen` für deren Verhaltensweisen und 77% erkennen Fehler nun stärker als Ausgangspunkte für Entwicklung.

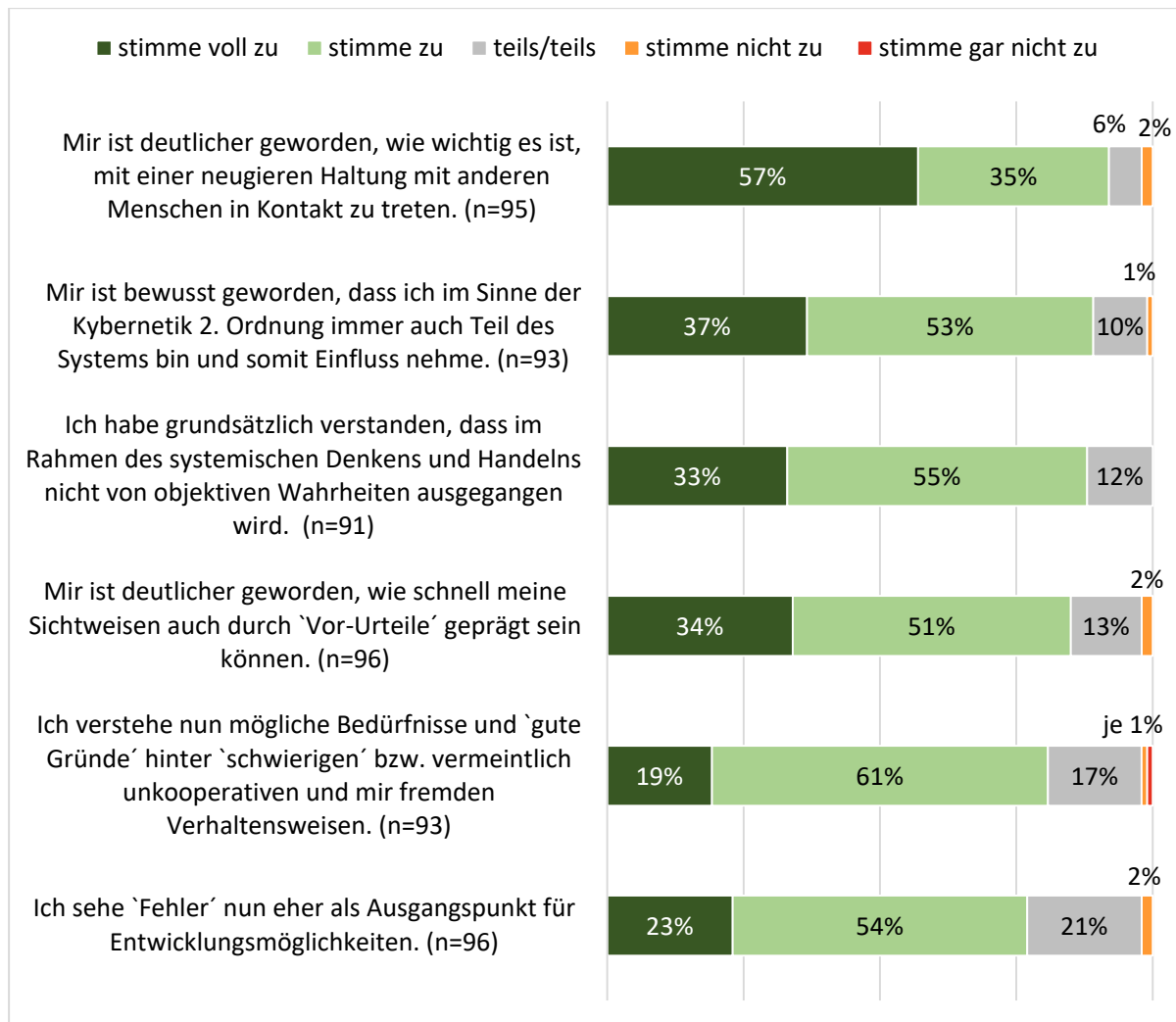


Abbildung 2: Einschätzungen, inwiefern ein Grundverständnis zum systemischen Ansatz bei den Kita-Mitarbeitenden und Elemente einer systemischen Haltung aufgebaut wurden (Quelle: Schriftliche Befragung, 3. Zeitpunkt)

Auch die Motivation, stärker nach Ressourcen und 'Schon-Funktionierendem' zu suchen (87%) und Gespräche zukünftig lösungsfokussiert zu führen (83%) konnte bei Kita-Mitarbeitenden eigenen Einschätzungen nach breit gesteigert werden. 83% stimmen zudem (voll) zu, ermutigt worden zu sein, sich proaktiv weiteres Wissen anzueignen. 69% geben an, das eigene Handeln nun noch regelmäßiger bzw. intensiver zu reflektieren.

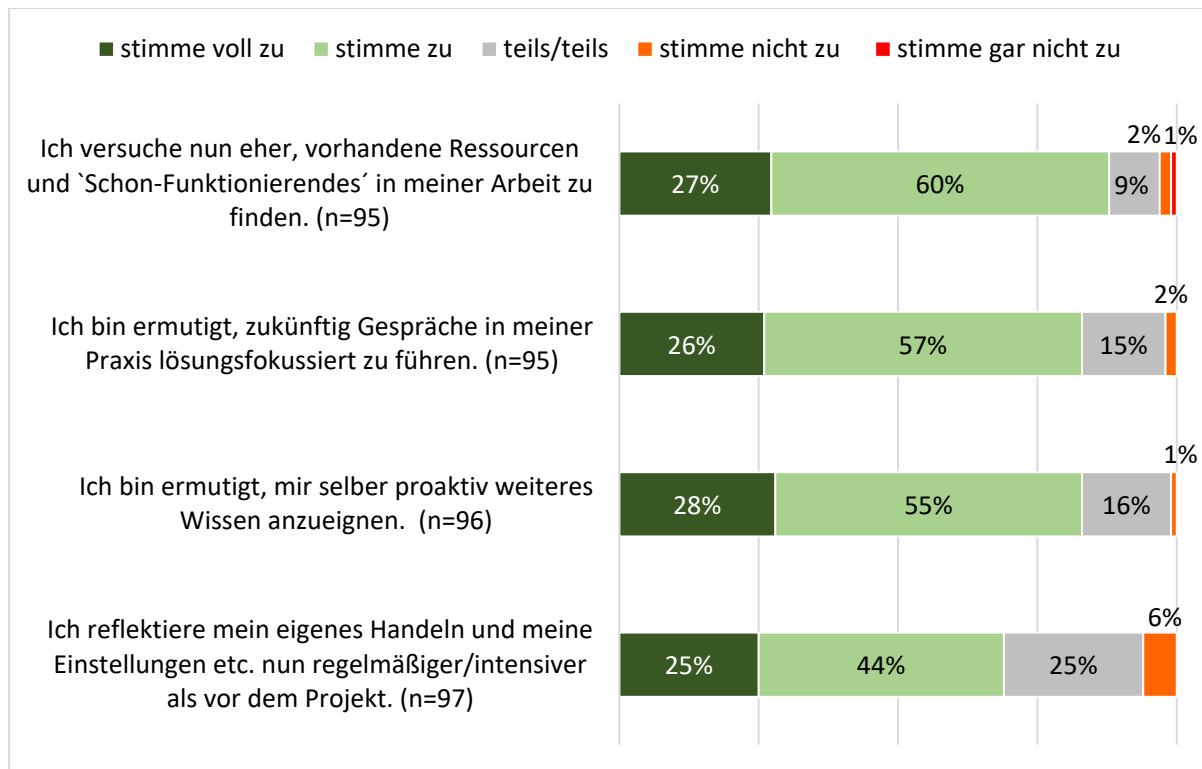


Abbildung 3: Motivation der Kita-Mitarbeitenden, ressourcen- und lösungsorientiert zu arbeiten, sich weiteres Wissen anzueignen und eigenes Handeln zu reflektieren (Quelle: Schriftliche Befragung, 3. Zeitpunkt)

Weiterhin bestätigt der größte Teil der antwortenden Kita-Mitarbeitenden (88%) in der schriftlichen Befragung zum Projektende, dass durch das Projekt deutlich wurde, was `systemisch-interkulturelles Arbeiten` in der Kita bedeuten kann. 77% haben hilfreiche Anregungen erhalten, wie die Arbeit in der Kita weiterentwickelt werden kann, und 73% konnten dazu für sich selbst Schwerpunkte setzen.

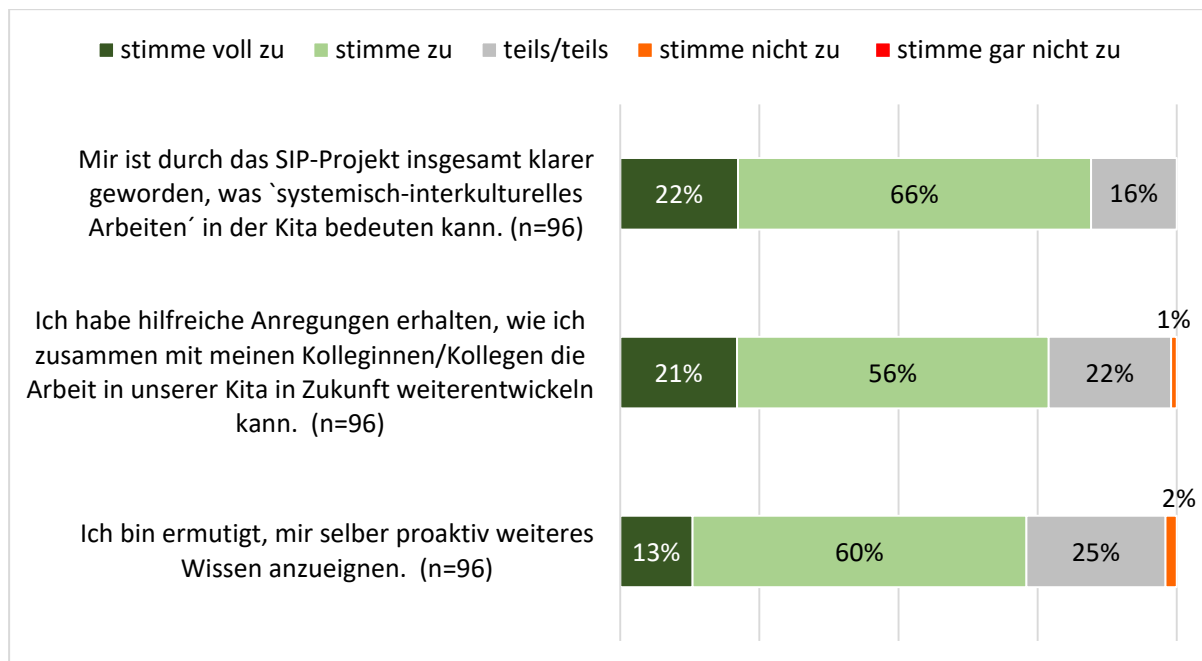


Abbildung 4: Verständnis der Kita-Mitarbeitenden von `systemisch-interkulturellem Arbeiten`, Identifizierung von Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Schwerpunktsetzung (Quelle: Schriftliche Befragung, 3. Zeitpunkt)

Gesondert wurden darüber hinaus Fragen zu Resultaten einzelner Interventionen des Projekts gestellt, die nicht in allen Modellkitas durchgeführt wurden:

- Dort, wo die Teamentwicklung im Rahmen des Projekts bewusst unterstützt wurde, empfanden 92% der Antwortenden die Begleitung durch das SIP-Team für die Teamentwicklung als sehr hilfreich. Aus Sicht von 98% ist es zudem, um eine systemische Haltung und Arbeitsweise in der Kita zu etablieren, förderlich, dass auch Teamentwicklungsprozesse durchlaufen wurden.
- Dort, wo in den Kitas Supervisionen durchgeführt wurden, bestätigen 74%, dass diese zum Transfer des theoretisch Erlernten in die Praxis beigetragen haben. 73% geben an, dass sie zur Lösung konkreter Herausforderungen beigetragen haben, und 75% glauben, dass die Supervisionen die Entwicklungen in der Kita sehr deutlich vorangetrieben haben.
- Die Fortbildung zur 'Interkulturellen Sensibilisierung' konnte dort, wo sie stattgefunden hat, bei 88% der Antwortenden dazu beitragen, dass diese sensibler im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen sind, 70% fühlen sich zudem sicherer im Umgang mit ihnen.
- Eine Fortbildung zur 'Partizipation' schärfte dort, wo sie stattfand, bei 81% der Antwortenden den Blick für Beteiligungsmöglichkeiten der Kinder und Eltern und ermutigte 88% weiter dazu, Kinder und Eltern auf Augenhöhe zu begegnen. 85% der Antwortenden bestätigen, dass sie Kindern seit der Fortbildung tatsächlich häufiger gute Entscheidungen zutrauen und ihnen mehr Freiraum lassen.

Ein Vergleich der Einschätzungen einzelner Kita-Mitarbeitender zum Zeitpunkt der zweiten und der dritten schriftlichen Befragung, der in 54 Fällen über den angegebenen persönlichen Code gelang, weist vor allem darauf hin, dass insbesondere die Resultate auf der persönlichen Ebene, die auf erweiterte Kenntnisse des systemischen Ansatzes und die Ausbildung einer systemischen Haltung hinweisen, bereits recht früh (nach der Grundlagenfortbildung zur Systemik) ausgebildet waren, und offenbar danach nicht mehr deutlich erweitert wurden.

Eine Kita-Leitung berichtet im Interview darüber, dass die Prozesse in ihrem Team dazu geführt haben, dass eine Person das Team verlassen hat, was jedoch eher positiv bewertet wird, da die Passung offenbar nicht gegeben war und das Team die beschlossenen Veränderungen nun eher geschlossen angehen kann.

*„Bei uns hat es auch schon ganz schön geruckelt und auch personelle Veränderungen dadurch gegeben, weil halt alle diesen Weg nicht mitgehen konnten. Aber dadurch sind wir jetzt auch mit einem Team gestartet, wo das alle unterstützen können.“ (Kita-Leitung 4 im Interview)*

Nicht nur eine, sondern mehrere Kita-Leitungen sind zwar stolz auf die berichteten bereits erzielten Veränderungen, sehen aber gleichzeitig, dass erst erste Schritte auf einem längeren Weg unternommen wurden. Mehrere Personen sprechen an, dass bspw. der Wunsch besteht, die Ausbildung einer systemischen Haltung bei Teammitgliedern durch Fortbildungen weiter zu vertiefen (vgl. Kap. 2.6).

*„Wir sind aber immer noch auf dem Weg. Das hat jetzt nicht das Wundermittel. Wir sind immer noch auf dem Weg, aber das Bewusstsein ist ein anderes.“ (Kita-Leitung 4 im Interview)*

### 2.1.2 Entwicklungen auf Ebene der Einrichtungen (Arbeitsweisen, Produkte)

Mit Blick auf die Arbeitsweisen in den Modellkitas kann zunächst festgestellt werden, dass die Projekttreffen und Fortbildungen zunächst als Anlass zur Reflexion des eigenen Vorgehens und zur Selbstvergewisserung genutzt wurden. Die Teams erkannten dabei mitunter, dass sie bereits – ohne dies so zu bezeichnen – an verschiedenen Stellen nach systemischen Grundsätzen handeln, was als Bestätigung verstanden wurde.

*„Es sind bei uns sehr viele Sachen schon gut geregelt und auch gut aufgestellt. Wir haben dieses SIP Projekt wirklich dafür genutzt, uns zu reflektieren und unsere Konzeption auf den Prüfstand zu stellen in Bezug auf die Themen, die wir im SIP Projekt bearbeitet haben.“ (Kita-Leitung 6 im Interview)*

*„[Das Projekt] hat auf jeden Fall nochmal den Blick geöffnet und das so ein bisschen bewusster gemacht. Das, was man sowieso oft anwendet, noch mal in den Fokus gebracht. Warum man das eigentlich macht. Und dass man das auch bewusster einsetzt.“ (Kita-Leitung 5 im Interview)*

In mehreren Kitas haben sich aufgrund des Projekts dann aber auch konkrete Änderungen in Abläufen und Arbeitsweisen ergeben. Teils beziehen sich diese auf die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden. Eine Kita-Leitung schildert bspw., dass sie als ein Projektresultat nun gleichmäßiger in den beiden zur Kita gehörenden Einrichtungsbereichen präsent und für die dortigen Teammitglieder ansprechbar ist. Die Teammitglieder hatten dies so eingefordert und die Leitungskraft berichtet, dass die Kommunikation im Team und die Zufriedenheit der Beteiligten dadurch verbessert werden konnte. Zudem wurden zwischenzeitlich eingeschlafene Mitarbeitergespräche wieder eingeführt. In einer anderen Einrichtung erarbeitete das Team für sich selbst als ein Produkt Kommunikationsregeln, an denen auch nach Projektabschluss weiter gearbeitet werden soll.

In mindestens vier der Modellkitas wurden den betreuten Kindern während der Projektlaufzeit erweiterte Mitbestimmungs- und Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet bzw. ein ‚Beschwerdemanagement‘ entwickelt. Das Thema ‚Partizipation‘ wurde in diesen Einrichtungen intensiv bspw. durch Fortbildungen bearbeitet. Ein Kita-Team nutzte zudem die Projektsitzungen, um mit Unterstützung des SIP-Teams entlang eines durch den Träger vorgegebenen Rasters Bereiche zu identifizieren, in denen die Partizipation ausgebaut werden soll, und Ideen zu entwickeln, wie dies konkret umgesetzt wird. In anderen Modellkitas erarbeiteten Personen aus den Teams dies eigenständig, nutzten aber Impulse und Anregungen aus dem Projekt und reflektierten ihre Erfahrungen innerhalb der Projektsitzungen. In den meisten Kitas wurden bereits während des Projekts Änderungen (in einzelnen Bereichen) umgesetzt und erste Erfahrungen gesammelt. In einer Kita stand die Einführung zum Befragungszeitpunkt noch aus.

Da die Aufgabe, Partizipation in der Kita auszubauen und entsprechende Arbeitsweisen zu etablieren, sehr herausfordernd ist, ist für die meisten der betreffenden Einrichtungen dieser Prozess noch nicht abgeschlossen. Jedoch hat bspw. aus Sicht einer Kita-Leitung das SIP-Projekt an sehr wichtigen Stellen zur Zielerreichung beigetragen, indem bspw. konkrete Verfahren herausgearbeitet werden konnten, wie Partizipation im Kita-Alltag tatsächlich gelebt werden kann.

*„Da sind wir erst am Anfang und auf dem Weg, die Kinder eben noch mehr partizipieren zu lassen und zu gucken, wo sie selbst entscheiden können. Das war schon ein Schwerpunkt in unserer Einrichtung. (...) Das war aber nicht wirklich gestaltet von den Kindern. Erst durch dieses Projekt sagen wir, ‚Wir möchten sie auch methodisch mehr unterstützen, sich zu äußern, ihre Ideen mit einzubringen und dann eben Entscheidungen hier mitzutreffen, die sonst*

*die Erwachsenen getroffen haben.´ Da sind wir erst auf dem Weg. Das ist sehr spannend. (...) Da sind wir durch dieses Projekt sehr gestärkt.“ (Kita-Leitung 1 im Interview)*

Dies macht das Beispiel einer Kita-Leitung deutlich, die beschreibt, wie den Kindern in der Kita zukünftig Raum gegeben werden soll, `Beschwerden´ zu formulieren.

*„Wir haben verabredet, dass die Gruppe einmal in der Woche im Stuhlkreis den Kindern Raum für Beschwerden gibt und die Beschwerden sichtbar macht und versucht, dafür Lösungen zu finden. Beschwerden, die in der Gruppe nicht bearbeitet und gelöst werden können, gehen dann ins Team, und die Kinder werden darüber informiert, dass es zeitnah eine Rückmeldung gibt. So dass die Kinder auch lernen, es gibt nicht immer sofort eine Lösung für jedes Problem, sondern manche Sachen dauern auch ein bisschen länger.“ (Kita-Leitung 2 im Interview)*

In einzelnen Einrichtungen hat das Team zudem aus der Projektarbeit heraus weitere Themen identifiziert, mit denen es sich zukünftig weiter beschäftigen will. In einer Kita wurde bspw. das Thema `Gesundheit´ als ein nächstes Jahresthema gewählt, was durch die Hospitation in einer anderen Kita ausgelöst wurde. Das Thema Gesundheit lässt sich aus Sicht der Kita-Leitung gut auch interkulturell bearbeiten.

*„Aus diesem Besuch, aus dieser Hospitation hat sich für uns im Grunde genommen ein neues Jahresthema ergeben. Wir gehen jetzt in Richtung Gesundheit und wollen mit dem Kneipp-Verein zusammen arbeiten. Das Thema Gesundheit spricht alle Nationen und alle Kulturen an. Jeder hat in seiner Kultur bestimmt auch irgendetwas, was das Thema Gesundheit beinhaltet. Dass man da gut weiterarbeiten kann.“ (Kita-Leitung 3 im Interview)*

In einer offenen Frage im Rahmen der 3. Schriftlichen Befragung berichten auch die Kita-Mitarbeitenden davon, was sie durch das Projekt in ihrer Einrichtung nun konkret anders machen. 57 Personen antworteten auf diese Frage. Von ihnen bemerken 19 Personen, dass sie durch das SIP-Projekt eine offenere Haltung entwickelt haben. Weitere 16 Antwortende reflektieren das eigene Handeln mehr. 15 Personen finden, dass die Partizipation der Kinder in der Einrichtung gestärkt wurde. Eine Verbesserung in der Teamentwicklung sehen drei Personen. Weitere finden, dass der Umgang untereinander in der Einrichtung wertschätzender geworden ist.

### **`Kita-Profile´ im Zeitvergleich**

Das Projektteam forderte die Kita-Leitungen und Kita-Teammitglieder im Zuge seiner Selbstevaluation einmal zum Projektstart und einmal zum Abschluss des Projekts auf, ein `Kita-Profil´ zu erstellen. Hierbei wurde in einem Netzdiagramm jeweils auf den einzelnen Achsen, die für neun Themenbereiche aus der Kita-Arbeit standen (bspw. Konfliktfähigkeit, Partizipation, Interkulturelle Sensibilisierung) eingetragen, wie stark diese in der Einrichtung ausgeprägt sind (0= nicht vorhanden bis 10=sehr stark ausgeprägt). Das Projektteam trug die Ergebnisse vorher und nachher zusammen, zeigte die Streuung der Einschätzungen im Kita-Team auf und errechnete einen Durchschnittswert, der sich für jede Modellkita miteinander vergleichen lässt. (vgl. beispielhaft Abbildung 5) Diese Kita-Profile wurden durch das Projektteam anfangs zur Ausrichtung des jeweiligen Prozesses in den Kitas genutzt und zum Abschluss zur Reflexion des Prozesses und der erzielten Erfolge.

Das Ergebnis zeigt insgesamt, dass es in allen sechs Modellkitas gelang, eine Steigerung der Mittelwerte in mindestens sieben der neun Bereiche zu erzielen. In drei Einrichtungen konnten alle neun Bereiche verbessert werden; in zwei weiteren gab es Verbesserungen in acht Bereichen, während der neunte in der Einschätzung gleich blieb. Auch liegen die Einschätzungen der befragten Kita-Teammitglieder mitunter am Projektende dichter zusammen (vgl. bspw. Beispiel-Abbildung insb.



im Bereich `Eigenreflexion`), was auf einen erfolgten Austausch in den Teams zu diesen Punkten hindeutet. Lediglich in einer Einrichtung fielen die Einschätzungen zu Projektende in zwei Bereichen im Durchschnitt schlechter aus als zuvor: `Elternarbeit` sowie `Aufgabenverteilung und zweckmäßige Struktur` wurden hier jeweils leicht schlechter eingeschätzt. Eine *mögliche* Erklärung ist, dass das Team sich mit diesen Bereichen im Projektverlauf beschäftigt und für sich selbst weitere Optimierungsmöglichkeiten entdeckt hat.

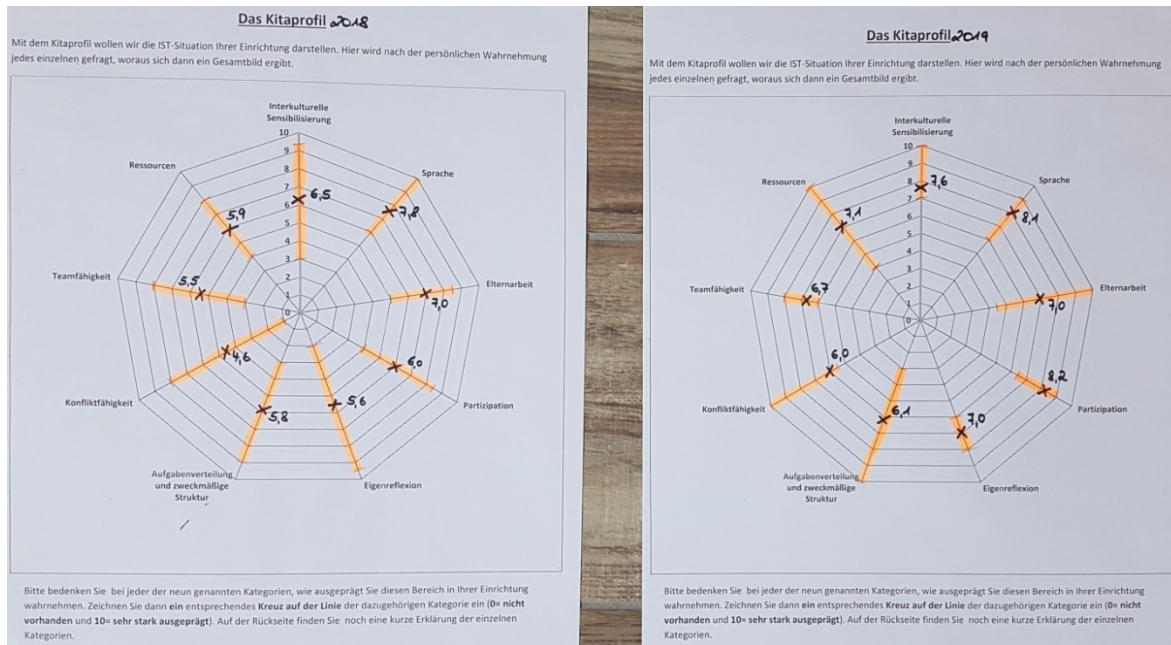


Abbildung 5: Beispielhafter Vergleich von Kita-Profilen zu Projektstart und zum Projektende einer Modellkita (Selbstevaluation des Projektteams)

Die Kita-Profile insbesondere zu Beginn des Projekts weisen nochmals darauf hin, dass die Einrichtungen mit sehr unterschiedlichen Voraussetzungen in den Projektprozess starteten. Gibt es Einrichtungen, deren Teams sich in allen Bereichen bereits sehr gute oder zumindest gute Ausprägung bestätigen, fällt auch mindestens eine Kita auf, deren Team die Ausprägung in allen Bereichen im Durchschnitt eher im schlechteren Bereich sieht. Zudem lassen sich teils besondere Bedarfe identifizieren: So sieht das Team einer Kita, dass besonders die `Interkulturelle Sensibilisierung` schwach ausgeprägt ist, wohingegen alle übrigen Bereiche eher gut ausgeprägt scheinen – hier konnte eine leichte Verbesserung zum Projektende erzielt werden.

Darüber hinaus fällt auf, dass bei den anfänglichen Einschätzungen der Teams häufiger die geringste Ausprägung bei der Konfliktfähigkeit feststellbar ist. Diese Einschätzungen fielen in allen Fällen zum Projektende deutlich besser aus.

### 2.1.3 Hinweise auf Resultate bei Kindern und Eltern

Für fünf der sechs Modellkitas beschreiben die interviewten Leitungen, dass sie davon ausgehen, dass durch das Projekt auch etwas **bei den betreuten Kindern** ausgelöst werden konnte. Jedoch sind diese Resultate ihren Schilderungen nach weniger unmittelbar und auffällig, müssen sich teils auch erst noch über eine längere Zeit einstellen und verfestigen, bspw. weil gerade erst damit begonnen wurde, den Kindern im Sinne einer vergrößerten Partizipation Mitbestimmungsräume zu eröffnen. In der schriftlichen Befragung der Kita-Mitarbeitenden glauben 12%, dass Kinder `ganz sicher` Veränderungen bemerkt haben, 46% glauben `eher schon`.

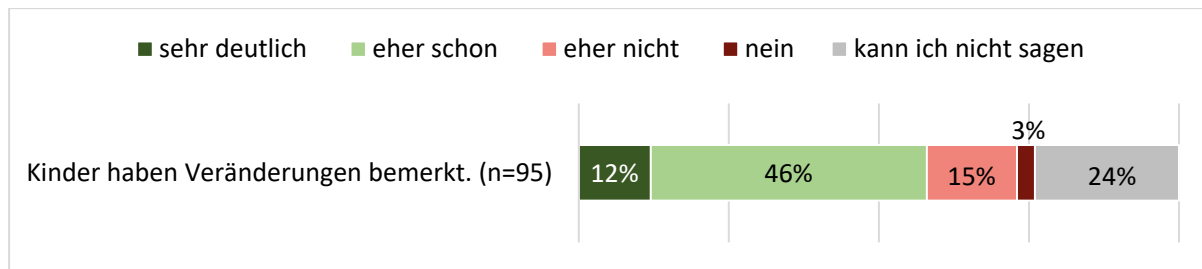


Abbildung 6: Einschätzung der Kita-Mitarbeitenden, inwiefern Kinder Veränderungen durch das Projekt bemerkt haben (Quelle: Schriftliche Befragung, 3. Zeitpunkt)

Dabei unterscheiden sich die Einschätzungen für die verschiedenen Modellkitas sehr deutlich voneinander (vgl. Tabelle 2 im Anhang), was vermutlich damit zu tun hat, dass insbesondere die Maßnahmen zur verstärkten Partizipation der Kinder in den Kitas in unterschiedlichem Umfang und zu unterschiedlichen Zeitpunkten eingeführt wurden bzw. teils bei Projektende noch nicht umgesetzt wurden (s. u.).

Sofern die interviewten Leitungen davon ausgehen, dass bei den Kindern ihrer Einrichtung ´etwas angekommen ist´, bringen sie dies mit einer höheren Gelassenheit, Offenheit und einer besseren Stimmung bei den Kolleginnen in Verbindung bzw. beschreiben, wie Kinder auf die neuen ´Freiheiten´ reagieren.

*„Ich merke schon bei manchen Kolleginnen Änderungen in der Art der Ansprache. In der Form, wie Kinder auswählen dürfen, wann sie wo mit wem spielen. Das hat sich sehr verändert. Die Kinder merken sicherlich auch diese Auswirkung, ´Oh, bei der darf ich das jetzt auch.´ Aber sie würden das nicht so in Worte fassen können. Sie würden nicht sagen, ´Das hat sich verändert, dass wir jetzt plötzlich mehr spielen können.´ Das glaube ich so nicht.“  
(Kita-Leitung 2 im Interview)*

In einem Fall beschreibt eine Leiterin sogar, dass Kinder neue Verhaltensweisen der Kita-Mitarbeitenden übernehmen und anders an Konfliktlösungen herangehen:

*„Das denke ich schon. Diese Haltungsänderung, weil wir anders mit den Kindern umgehen, dass die Kinder das spüren. Ich denke schon, dass das ganz deutlich zu spüren ist. Gerade bei Konfliktsituationen merkt man im Team, dass die Situationen ruhiger angegangen werden. Dass nicht gleich verurteilt wird, sondern dass eher geklärt wird. Auch im Gruppenalltag. Das spüren die Kinder ganz deutlich. Dass nicht gleich gesagt wird: ´Du bist schuld! Du kommst da raus!´ Sondern, dass erst mal geschaut wird: ´Was ist hier eigentlich passiert? Wie könnte man das lösen, dass die Kinder da mitgenommen werden?´ Merkt man auch im Miteinander bei den Kindern, weil sie sich das natürlich auch aneignen.“ (Kita-Leitung 1 im Interview)*

Die schriftlich befragten Kita-Mitarbeitenden bemerken in 18 Fällen, dass Kinder ihrer Einschätzung nach selbständiger geworden sind. Neun Personen führen aus, dass sie sich an Entscheidungen stärker beteiligen. Vereinzelt gibt es aber auch die Einschätzung, dass sich Kinder durch die Veränderungen in der Kita verunsichert zeigen. Acht Personen glauben, dass sie nun besser auf Kinder mit einem Migrationshintergrund eingehen können, was diese Kinder bemerken würden.

**Reaktionen von Eltern** auf eine veränderte Gesprächsführung, Haltung oder Arbeitsweisen in den Kitas gab es dem Bericht der Leitungen nach bislang an verschiedenen Stellen. Auch hier waren diese am unmittelbarsten dort zu beobachten, wo bereits während des Projekts Änderungen bzgl. der Mitbestimmung der Kinder eingeführt wurden. Diese mussten von Seiten der Kita-Teams durch eine intensive Kommunikation mit den Eltern begleitet werden, um bspw. zu erklären, warum die

Kinder sich nun auch entscheiden dürfen, barfuß nach draußen zu gehen. Eine Leitung berichtet, dass es ihr ein Anliegen ist, die Partizipationsmöglichkeiten in der Kita zu erklären, so dass Eltern sich ggf. darauf einlassen, ihren Kindern auch zuhause mehr Mitbestimmungsmöglichkeiten einzuräumen.

*„Die Eltern haben schon was gemerkt. Gerade zum Thema Partizipation. Wenn wir sowas mit den Kindern hier arbeiten und durchführen, hat es natürlich auch eine Auswirkung auf das Zuhause. Da war es besonders wichtig, dass wir mit den Eltern im Gespräch sind und die Eltern auch wissen in welchem Rahmen wir das hier machen. Wenn die Eltern sich darauf einlassen können, dass es ein Stück zuhause auch mitgetragen wird.“ (Kita-Leitung 6 im Interview)*

In einzelnen Fällen berichten Kita-Leitungen darüber hinaus davon, dass Eltern Veränderungen in der Kommunikation und Gesprächsführung bemerkt und ihnen gegenüber Bemerkungen hierzu gemacht haben. So erhielt eine Leitungskraft positive Rückmeldungen zu gerade durchgeführten Elterngesprächen.

*„Ich habe gerade die Entwicklungsgespräche abgeschlossen. Da kam auch positive Rückmeldung von Eltern. (...) Viele Eltern haben gesagt: `Mensch, das Gespräch war ganz anders. Sie haben mich so viel gefragt.` Ich denke, da ist es ähnlich wie bei den Kindern, dass sie in unserem Verhalten einfach merken, wir fragen anders nach.“ (Kita-Leitung 1 im Interview)*

In einem weiteren Fall bezieht sich eine Rückmeldung von Eltern auf eine insgesamt offenbar entspanntere Atmosphäre in der Kita.

*„Es ist so, dass auch eine Rückmeldung von Eltern kommt zum Teil. Dass Mitarbeiter viel freundlicher sind. Mehr miteinander gelacht wird, was sich auf die Kinder überträgt. Dass man schon entspannter miteinander umgeht.“ (Kita-Leitung 2 im Interview)*

Eine Kita-Leitung berichtet von ihrem Eindruck, dass Eltern sich den Mitarbeitenden gegenüber zunehmend öffnen und angenommen fühlen, was sie auf eine größere Offenheit und Neugier ihrer Teammitglieder zurückführt.

*„Ich habe so das Gefühl, dass die Eltern sich mehr öffnen, mehr trauen so aus ihrer Heimat zu erzählen. Dass sie hier so einen Nährboden finden mit mehr Verständnis, mehr Wertschätzung. Das Gefühl habe ich. (...) Wahrscheinlich haben wir den Eltern das Wohlgefühl vermittelt. (...) Wahrscheinlich haben wir das so ein bisschen intensiviert.“ (Kita-Leitung 3 im Interview)*

Eine Kita-Leitung bringt schließlich auch den wahrgenommenen offeneren Umgang der Fachkräfte mit den Eltern wiederum in einen Zusammenhang damit, dass auch die Kinder sich in der Einrichtung angenommener fühlen.

*„Die Kinder profitieren auf jeden Fall davon, dass die Kollegen mehr auf die Eltern zugehen und den Eltern gegenüber aufgeschlossener sind und dadurch mehr Kommunikation zwischen den Eltern und Kollegen auch stattfindet.“ (Kita-Leitung 3 im Interview)*

In der schriftlichen Befragung gehen 19% der antwortenden Kita-Mitarbeitenden `sicher` und 35% `eher schon` davon aus, dass Eltern/Angehörige Veränderungen durch das Projekt bemerkt haben. Auch hier unterschieden sich die Einschätzungen der Kita-Mitarbeitenden je nach Kita sehr (vgl. Tabelle 2 im Anhang).

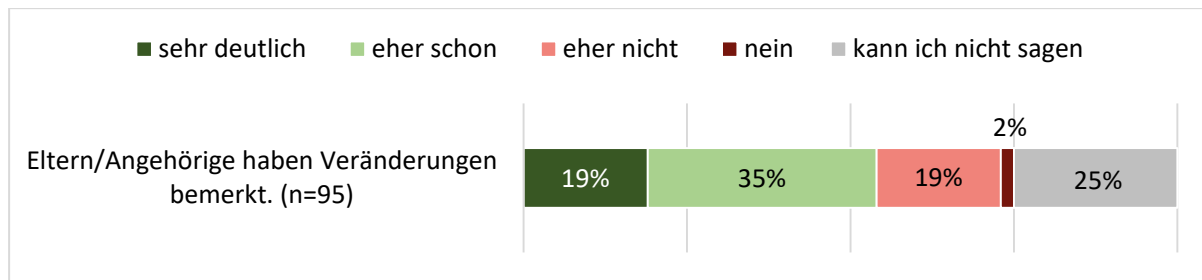


Abbildung 7: Einschätzung der Kita-Mitarbeitenden, inwiefern Eltern/Angehörige Veränderungen durch das Projekt bemerkt haben (Quelle: Schriftliche Befragung, 3. Zeitpunkt)

Von den schriftlich antwortenden Kita-Mitarbeitenden notieren zwölf Personen, dass sie selbst positive Rückmeldungen von Eltern zu den Veränderungen durch das SIP-Projekt erhalten haben, bspw. bezogen darauf, dass die Kommunikation offener ist. Zwei Befragte notieren jedoch auch, dass Eltern mit den Veränderungen nicht einverstanden sind.

## 2.2 Wirksamkeit der Interventionen des Projekts

Hinweise darauf, welche Interventionen des Projektteams besonders dazu beigetragen haben, dass die oben geschilderten Resultate auftraten, ergeben sich vor allem aus den qualitativen Telefoninterviews mit Kita-Leitungen. Die Einschätzungen der Befragten sind dabei sehr weitgehend übereinstimmend, so dass sich die folgenden Feststellungen für die modellhafte Umsetzung des Konzepts in den sechs Modellkitas treffen lassen:

- Es sind nicht einzelne Interventionen für die Wirksamkeit des Ansatzes verantwortlich, sondern das 'Gesamtpaket' aus den unterschiedlichen, jeweils gut ineinandergreifenden Elementen.
- Die intensive, flexible Anpassung der Interventionen/des Projektprozesses auf die jeweiligen in den Kitas vorliegenden (Ausgangs-)Bedingungen und Bedarfe ist essentiell.

Diese Feststellungen sollen in den folgenden Unterkapiteln kurz ausgeführt und belegt werden.

Ergänzend lässt sich anführen, dass es aus Sicht von Kita-Leitungen zur Wirksamkeit beigetragen hat, dass...

- alle Mitglieder der Kita-Teams die Möglichkeit hatten, an bestimmten Projekt-Veranstaltungen (insb. Fortbildungen) teilzunehmen, weil insb. große Teams hierzu selten Gelegenheit haben.
- die Mitglieder des Projektteams die systemische Haltung und Handlungsweisen (bspw. Gesprächsführung, gemeinsame Lösungssuche) erfolgreich als Rollenmodelle transportierten.

*„Die Mitarbeiter vom SIP Zentrum haben ja diesen systemischen Ansatz und die Haltung. Diese wertschätzende Art. Einfach wie sie Fragen stellen. Das hat so motiviert. (...) Das hat auch schnell dazu geführt, dass die Haltung der Kollegen sich auch verändert hat.“ (Kita-Leitung 1 im Interview)*

### 2.2.1 Wirksames 'Gesamtpaket'

In den Interviews mit den Kita-Leitungen zählen diese auf die Frage nach besonders wirksamen Projektbestandteilen mehrmals die ganze Palette der verschiedenen Projekt-Interventionen auf. Es wird aus ihren Schilderungen deutlich, dass allen eine jeweils eigene Rolle und sinnvolle Funktion

zugeschrieben wird und dass offenbar gerade die Kombination aus fachlichen Inputs, Austausch in unterschiedlichen Konstellationen, Reflexion, von Beratung/Coaching-Elementen und Treffen, die eher den Charakter einer Arbeitssitzung haben, den Erfolg des Projekts begründen. Zwar benennen die Kita-Leitungen durchaus unterschiedliche persönliche 'Highlights' (wie bspw. die Hospitation in einer anderen Kita oder einzelne fachliche Inhalte, die bei ihnen viel ausgelöst haben, einzelne Austauschtreffen der Kita-Leitungsteams), verzichtbare Projektbestandteile werden dagegen von keiner Person benannt.

*„Jetzt im Hinblick auf die Reflektion, wo wir einfach nochmal geschaut haben, 'Was für verschiedene Bausteine haben wir aus den Angeboten von SIP genutzt und wie hilfreich waren die?' Wir haben festgestellt, dass eigentlich alles, was wir genutzt haben, sehr hilfreich war und uns weitergebracht hat (...) Es war das Gesamtpaket.“ (Kita-Leitung 2 im Interview)*

### 2.2.2 Flexible Anpassung des Prozesses und der Interventionen

Alle Kita-Leitungen bestätigen, dass die für die jeweilige Einrichtung gewählten Projektinterventionen und der Prozess sich bewährt haben. Sie führen dies auf die gute und intensive Bedarfsklärung und Abstimmung mit dem Projektteam zurück, die nicht nur zu Projektbeginn, sondern auch kontinuierlich im Rahmen der Steuerungsteamsitzungen in den Kitas vorgenommen wurde. Mehrere heben die hierbei wahrgenommene Flexibilität und Bereitwilligkeit des Projektteams, sich auf die Wünsche der Kita-Teams und Bedingungen vor Ort einzulassen, als unbedingt förderlich für den Projekterfolg hervor.

*„Das ist ganz wichtig, dass (...) tatsächlich individuell in jeder Einrichtung, was hier auch passiert ist, geschaut wird, 'Wo sind die Bedarfe? Wie kann man das machen? Sind das einzelne Personen? Oder ist das das gesamte Team, dass an einem Thema arbeiten möchte?' Die Einrichtungen auch wirklich gut ins Boot zu nehmen. Gut informieren und auch immer im Gespräch bleiben, wenn Unsicherheiten sind oder wenn irgendetwas vereinbart wurde, was gerade nicht leistbar ist, weil ein besondere Situation in der Einrichtung ist. Die Kommunikation ist das A und O. Und eben auch zu schauen, 'Was wird benötigt?' Das muss basisorientiert sein.“ (Kita-Leitung 6 im Interview)*

Zwar führte genau der Umstand, dass das Projektkonzept kein klares Programm für die teilnehmenden Einrichtungen vorsieht, bei manchen Führungskräften zunächst zu Verwirrung bzw. Unsicherheit (vgl. Kap. 2.5), jedoch bewerten sie gerade dies rückblickend als wichtig.

In einzelnen Fällen berichten Kita-Leitungen davon, dass die Anpassung der Projektmaßnahmen sogar über das zunächst geplante Maß hinausging. So nutzte eine Modellkita die Unterstützung des Projektteams ganz wesentlich dazu, das Thema Partizipation – wie vom Träger eingefordert – zu bearbeiten. Das Projektteam ließ sich darauf ein und verband die Themen Partizipation, systemische Haltung und Gesprächsführung in den Projektterminen erfolgreich miteinander. In anderen Einrichtungen wurden während der Projektlaufzeit ursprüngliche Pläne bzgl. einzusetzender Interventionen oder Arbeitsweisen verworfen, weil diese nicht mehr passend erschienen (bspw. Team war doch zu groß und die Gruppe wurde geteilt), oder es wurden auf Wunsch von Teammitgliedern zusätzliche Coachings in Anspruch genommen. In jedem Fall wird es von den Kita-Leitungen außerordentlich hoch anerkannt, dass das Projektteam es ermöglichte, diesen Wünschen nachzukommen und so an den Stellen zu arbeiten, die für die Kita-Teams gerade die wichtigen waren, ohne dabei jedoch die eigentlichen Ziele aus dem Blick zu verlieren.

*„Wir sind sehr dankbar, dass [Projektteammitglieder] da auch gesagt haben, 'Okay, wenn jetzt das ist, was ihr braucht, dann gehen wir auch mit euch den Weg!' Und haben das halt immer*

*unter diesen ganzen Aspekten wie systemisch, interkulturell einfach beleuchtet. Das war einfach toll.“ (Kita-Leitung 4 im Interview)*

*„Bei der Fortbildung Partizipation, haben wir eben auch angeregt das zu trennen in Kindergarten- und Krippenbereich. Und das war auch sehr sinnvoll, weil das ganz verschiedene Felder waren. Da waren wir den Kollegen sehr dankbar, dass sie uns das ermöglichten. Denn das war natürlich nicht so gedacht.“ (Kita-Leitung 1 im Interview)*

Relevante Projektinterventionen für die Anpassung waren zum einen das *Erstgespräch* der Kita-Leitung mit dem Projektteam. Es diente dem Kennenlernen und der ersten Auftragsklärung. Hier wurde jeweils herausgearbeitet, welches die Ausgangslage und die `Issues´ in der jeweiligen Einrichtung sind und welcher `Projektfahrplan´ mit welchen Interventionen passen könnte. Nicht selten wurden anfangs bestehende Vorbehalte oder Unklarheiten bei Kita-Leitungskräften ausgeräumt und es wurde erstmals deutlich, was überhaupt die Ziele und Angebote des Projekts sind.

*„Wir haben erst mal so für uns gedacht, `Oh Gott, wie soll das denn werden? Wie kann das denn bei uns funktionieren?´ Das große Ganze so. Aber (...) dann war diese Auftragsklärung bei uns und dann lichtete sich das. Dann wurde es immer deutlicher.“ (Kita-Leitung 6 im Interview)*

Die regelmäßigen weiteren Treffen der *Steuerungsteams* der Kitas mit dem Projektteam dienten schließlich der Reflexion des bisherigen Projektprozesses, der Bestätigung der weiteren Planung oder auch deren Neuausrichtung. Hier nahmen neben der Kita-Leitung und der stellvertretenden Leitung Fachkräfte der verschiedenen Gruppen oder Teams der Kitas teil. Sofern auch Elternvertretende einbezogen waren, dienten die Termine zudem der Herstellung von Transparenz für die Elternschaft und dem Zielabgleich mit deren Perspektive. Nicht in jedem Fall wurde dies jedoch so gewählt: In manchen Kitas kam es schlicht nicht dazu, dass Eltern gewonnen werden konnten. In mindestens einem Fall wurde auch bewusst darauf verzichtet, weil aus Sicht der Kita-Leitung im Projekt vor allem teaminterne Themen in einem geschützten Raum verhandelt werden sollten.

Hiermit wird deutlich, dass mit der Abstimmung des Projektprozesses ein hoher Aufwand verbunden war, der durch die Kita-Leitungen durchaus wahrgenommen wird. Jedoch äußern sie sich hierzu nicht kritisch, da dieser Aufwand in ihrer Wahrnehmung notwendig und nutzbringend war und gerade durch die Abstimmung der Prozess als intensiver als in anderen Projekten wahrgenommen wurde.

*„Das denke ich, ist so für uns das erste Mal überhaupt, dass wir für über ein Jahr mit dem kompletten Team so einen Prozess so sehr gut begleitet verbracht haben und jederzeit die Möglichkeit hatten, Ideen einzubringen und Hilfe zu holen und im Gespräch zu sein. Das war einfach sehr gut.“ (Kita-Leitung 1 im Interview)*

### 2.3 Relevante (Ausgangs-)Bedingungen

Manche Kita-Leitungen schildern die Ausgangsbedingung in ihrer Einrichtung als herausfordernd, da dort nicht nur mit Kindern/Familien mit sehr unterschiedlichen kulturellen Hintergründen gearbeitet wird, sondern da diese Vielfalt auch in den Teams vorhanden ist. In einzelnen Einrichtungen wird aber auch gerade dieser Umstand als förderlich betrachtet und das bereits gelingende `miteinander Leben und Umgehen´ als positive Ausgangsbedingung beschrieben. In einem Fall berichtet eine Leitung, dass es nicht gelungen sei, Elternvertretende für die Mitarbeit im Steuerungskreis für das Projekt zu gewinnen, weil ihrer Erfahrung nach gerade die Eltern mit einem Migrationshintergrund in ihrer Einrichtung sehr vorsichtig und eher distanziert seien.

Personalwechsel, wie sie in den Teams der Kitas typischerweise auftreten (durch befristete Ausbildungsverhältnisse, Elternzeiten, Renteneintritt etc.), erschwerten auch während der Projektlaufzeit die Abläufe in den einbezogenen Einrichtungen.

Mehrere Leitungskräfte berichten in den Telefoninterviews davon, dass für sie das `Jonglieren` mit den für das Projekt einzusetzenden und insgesamt knappen Studientagen und den daraus mitunter entstehenden Überstunden von Mitarbeitenden sehr herausfordernd war, gerade wenn – wie oft gewünscht – das ganze Team an Veranstaltungen und Fortbildungen teilnehmen sollte und gleichzeitig eine dünne Personaldecke bzw. genereller Zeitmangel bestand. Teils mussten Projekt-Termine auf Samstage gelegt werden. Offenbar scheinen jedoch alle Leitungen diesen Ausgleich im Rückblick gemeistert zu haben, teils mit Sonderregelungen mit der Rückendeckung des Trägers sowie der Billigung der Eltern, wenn eine Einrichtung bspw. auch mal einen halben Tag zusätzlich schließen musste. Obwohl das Projekt aus ihrer Sicht ausgesprochen zeitaufwändig war (in einzelnen Fällen offenbar lediglich durch Mehrarbeit der Leitungen zu leisten) und jede verfügbare `Teamzeit` auf die Projektarbeit verwendet wurde, urteilen die Leitungskräfte, dass der Nutzen den Aufwand im Rückblick überwiegt.

*„Ich hätte gerne noch paar mehr Studientage gehabt. Drei Tage pro Jahr stehen uns nur zur Verfügung und ansonsten muss man eben auf das Wochenende rutschen und es gibt viele Mitarbeiter, die noch kleinere Kinder haben. Für die ist es dann schwer, das zu organisieren. Ganz wichtig ist dieses `Zeit haben für den Austausch`, das merke ich immer wieder. (...) Dass man einfach mal miteinander zusammen sitzt.“ (Kita-Leitung 3 im Interview)*

*„Hinderlich oder schwierig ist auf jeden Fall der Zeitfaktor. Dass wir in Kindergärten generell einfach wenig Zeit haben für solche Dinge, weil wir ja diese Zeiten eigentlich immer von unserer Vorbereitungszeit abknapsen müssen und da dann wieder die Zeit fehlt für Festplanungen und Alltagsgeschäft.“ (Kita-Leitung 5 im Interview)*

Terminvereinbarungen gestalteten sich zudem noch einmal schwerer, wenn auch Eltern einbezogen wurden.

*„Schwierig ist es immer, wenn man Eltern mit ins Boot nimmt. In diese Steuerungsgruppe. Wir haben uns vier Mal getroffen in dem Jahr. Es sind natürlich auch die meisten Eltern berufstätig und dann Termine zu finden und das alles unter einen Hut kriegen ist schwierig.“ (Kita-Leitung 3 im Interview)*

Als herausfordernde Ausgangsbedingung wird in einzelnen Fällen zudem benannt, dass es in den beteiligten Kitas sehr große Teams gibt, in den Mitarbeitende sich durch die Arbeit in `Schichten` selten begegnen und die mitunter zudem auf zwei teils auch räumlich getrennte Einrichtungen verteilt sind – Kita und Krippe. Hier galt es einerseits viele Personen zusammenzubringen und andererseits zu entscheiden, an welchen Stellen alle Mitarbeitenden gemeinsam und wo die Teams ggf. getrennt arbeiten sollten. Teils wurden die Strukturen, Arbeitsbeziehungen und die Kommunikation in diesen Teams innerhalb des Projekts gezielt zum Gegenstand gemacht, da hier Entwicklungsbedarfe festgestellt wurde.

*„Unsere Einrichtung ist auf zwei Häuser verteilt und dazwischen ist ein großes schwarzes Loch und manche Informationen kommen drüben gar nicht an oder sie kommen anders an und andersrum halt auch. Informationen aus dem Krippenhaus kommen hier auch anders an. Das hat zu Problemen geführt. In eine leichte Spaltung. Man war sehr voreingenommen manchen Kolleginnen gegenüber.“ (Kita-Leitung 2 im Interview)*

In mindestens zwei einbezogenen Modellkitas bestand eine Herausforderung darin, dass die Einrichtung zeitlich parallel zum Projekt vom Träger den Auftrag erhalten hatte, intern ein Verfahren des Beschwerdemanagements zu erarbeiten und einzuführen. Dazu hätten die Kita-Teams weitere Ressourcen einsetzen müssen. Rückblickend gelang es in beiden Fällen, den Auftrag des Trägers mit dem SIP-Projekt zu verbinden, da Partizipation hier als ein Arbeitsschwerpunkt gewählt werden konnte, was sich sehr gut mit dem Thema Beschwerdemanagement verbinden ließ.

Als förderlich wird es von einzelnen Kita-Leitungen beschrieben, dass sie sich in ihrem Team auf eine große Bereitschaft und sogar in einem Fall eine explizit einstimmig getroffene Entscheidung für die Projektteilnahme stützen konnten. Wenn die Teams darüber hinaus bereits Offenheit und einen Willen mitbringen, sich selbst zu hinterfragen und weiterzuentwickeln, wird dies als ein sehr förderlicher Umstand benannt, genauso wie bereits grundsätzlich systemisch ausgerichtete Arbeitsweisen im Team (ohne dass dies immer so bewusst war; vgl. Kap. 2.4). Auch mehrere Kita-Mitarbeitende nennen es in der schriftlichen Befragung eine wichtige Voraussetzung für den Projekterfolg, dass das Team – möglichst geschlossen – bereit sein sollte, sich auf den Projektprozess einzulassen.

*„Da haben wir auch Glück mit unserem Team. Dass diese Bereitschaft eben besteht, mitzuarbeiten und sich zu einigen und voranzukommen.“ (Kita-Leitung 1 im Interview)*

*„Ich habe tatsächlich ein Team, das wirklich motiviert ist, neue Sachen anzugehen. (...) Das ist natürlich ein Geschenk, dass man solche Mitarbeiter hat, mit denen man so arbeiten kann.“ (Kita-Leitung 6 im Interview)*

In anderen Einrichtungen berichten Leitungen davon, dass zumindest bei einem Teil des Teams zunächst Vorbehalte, Unsicherheit und Angst vor weiterer Arbeitsbelastung durch das SIP-Projekt bestanden. Diese hätten sich jedoch nach dem Projektstart zumeist recht schnell aufgelöst, weil dann deutlich wurde, dass das Projekt für die Kita-Teams erkennbaren Nutzen bringt.

Förderlich wirkte es sich nach dem Bericht mehrerer Kita-Leitungen aus, dass die betreffenden Träger explizit hinter der Projektteilnahme der Einrichtungen standen und diese punktuell unterstützten, indem bspw. ein Bus bereit gestellt wurde (zur Fahrt zu einer Hospitation), der Leitung bzgl. der kurzfristigen Umplanung von Terminen der Rücken gedeckt wurde oder die Erlaubnis erteilt wurde, dass Mitarbeitende Überstunden durch das Freinehmen ganzer Arbeitstage abgelten. In einem Fall nahm eine Fachberaterin an Projektterminen teil, was im Einverständnis mit den weiteren Beteiligten geschah.

Eine Kita-Leitung berichtet, dass sie unabhängig vom SIP-Projekt an einer regelmäßigen Austauschrunde mit weiteren Kita-Leitungen des gleichen Trägers teilnimmt, was sie selbst als ein unterstützendes Forum empfindet und in das sie nun auch die Erfahrungen aus dem SIP-Projekt einspeisen will.

## 2.4 Mehrwert des systemischen Ansatzes

Alle telefonisch interviewten Kitaleitungen bestätigen aus ihrer Sicht die grundsätzliche Passung des systemischen Ansatzes zur Tätigkeit in der Frühpädagogik. Alle sind sich darüber hinaus einig, dass es für pädagogische Fachkräfte einen besonderen Mehrwert erbringen kann, wenn die systemische Sichtweise und Haltung eingenommen werden. So könne bspw. die eigene Rolle im Kontakt mit den Kindern und ihren Familien geklärt, ihnen eine wertschätzende Haltung und Offenheit entgegengebracht und eine bessere Vorstellung entwickelt werden, wie gemeinsam tragbare und zu den pädagogischen Zielen passende Lösungen entwickelt werden.



Zu dieser Einschätzung passt, dass die Leitungen in zwei Fällen bereits über eine systemisch geprägte Fortbildung verfügen und einen Nutzen daraus in der täglichen Arbeit erkennen. Weitere Befragte bestätigten, dass in ihrer Kita auch vor dem SIP-Projekt bereits in Teilen nach systemischen Grundsätzen gearbeitet wurde – ohne dass dies so bewusst war. Im Rahmen der Projektinterventionen wurde dies teils erkannt und die betreffenden Leitungskräfte fühlten sich durch diese Feststellung in ihrer bisherigen Praxis bestätigt.

*„Es ist den Mitarbeitern deutlich geworden, was systemisches Arbeiten bedeutet. Dabei hat sich herauskristallisiert – wir haben eine bestehende Konzeption bei uns in der Einrichtung und es hat sich herauskristallisiert, dass wir ja schon systemisch arbeiten. Allerdings die Begrifflichkeit nicht so verwendet haben.“ (Kita-Leitung 6 im Interview)*

Eine Person weist zudem darauf hin, dass Grundsätze des systemischen Blicks und der Haltung aus ihrer Sicht bereits standardmäßig in der Erzieherinnenausbildung vermittelt werden. Auch hier sei es jedoch so, dass der Zusammenhang bzw. die Überschneidung ggf. nicht benannt wird.

Wie hoch die Leitungskräfte den Nutzen des systemischen Ansatzes im Kita-Alltag einschätzen, zeigt sich auch darin, dass mehrere Befragte für sich selbst bzw. Teammitglieder den Wunsch formulieren, sich diesbezüglich auch nach dem Ende des Projektes weiter fortzubilden.

## 2.5 Anregungen zur Weiterentwicklung des SIP-Konzepts aus Sicht der Beteiligten

Die interviewten Kita-Leitungen äußern aus ihrer Sicht ausgesprochen wenige Kritikpunkte und damit verbundene **Verbesserungshinweise** zum Projekt. Und auch bei der schriftlichen Befragung der Kita-Mitarbeitenden zum 3. Zeitpunkt werden als Antworten auf eine offene Frage wenige konkrete Verbesserungshinweise zum Projekt notiert. Hierin drückt sich einmal mehr die hohe Zufriedenheit der Kita-Leitungen mit dem Projekt aus. Die einzelnen Punkte, welche genannt werden, sind:

- Die deutlichsten Hinweise beziehen sich darauf, dass zu Beginn des Projekts mehr Klarheit über den zu erwartenden Ablauf und die Interventionen, aber auch zu erwartende Nutzen hätte hergestellt werden können. Mehrere Kita-Leitungen und auch einzelne schriftlich befragte Mitarbeitende äußern, ganz zu Beginn des Prozesses eher verwirrt gewesen zu sein, weil das `Programm` des Projekts nicht klar war und sie auch den Projekttitel als wenig erhellend empfanden; so gelang der Projekteinstieg etwas schwer. Zwar bewerteten die Kita-Leitungen genau die Offenheit und Flexibilität des SIP-Prozesses im Rückblick als besonders hilfreich und notwendig, regen aber dennoch an, im Vorfeld bspw. unter Nutzung von beispielhaften Projektabläufen aus der Modellphase über diesen Umstand mehr Klarheit zu schaffen. Dabei kann herausgestellt werden, welcher besondere Nutzen für die Einrichtungen hieraus erwächst. Nach Einschätzung mehrerer schriftlich befragter Kita-Mitarbeitender sind diese Nutzen, mit denen weitere Kitas geworben werden könnten, vor allem im Bereich der Teamentwicklung, der gemeinsamen Reflexion der Arbeit und dem intensiven Austausch mit den Kolleginnen/Kollegen zu sehen (sozusagen der `Unique Selling Point` des Projekts). Diese Anreize zu setzen und Nutzen zu verdeutlichen, erscheint insbesondere wichtig, weil die Leitungen teils schildern, dass in Kitas große Skepsis herrscht, „noch ein neues Projekt“ mitzumachen. Die Kita-Leitungen empfehlen, an dieser Stelle deutlich zu machen, wie sich SIP von anderen Projektansätzen unterscheidet und welchen besonderen Mehrwert es hat.

„Ich (...) habe am Anfang gedacht: `Brauchen wir jetzt das nächste Modellprojekt?` Und dann war für mich sehr verwirrend, dass man nicht genau wusste, wo geht das hin. Dieser Ansatz war ja so anders, als alles, was wir sonst erlebt haben.“ (Kita-Leitung 1 im Interview)

- In zwei Fällen hätten sich die Kita-Leitungen gewünscht, an der Hospitation in einer anderen Kita mit dem gesamten Team teilnehmen zu können.
- Zwei Kita-Leitungen regen es an, dass die Projektplanung der Logik von `Kita-Jahren` (beginnend mit dem 1. August) statt Kalenderjahren folgen sollte. Dabei sollten von vorne herein bestimmte Phasen berücksichtigt werden, in denen die Kitas bspw. mit der Eingewöhnung neuer Kinder beschäftigt sind und keine Fortbildungen o. ä. wahrnehmen. Auch sei einzuplanen, dass es gerade beim Wechsel der Kita-Jahre häufiger zu Personalwechseln in den Kitas kommt, die entsprechend berücksichtigt werden könnten (bspw. Notwendigkeit des Briefings neuer Mitarbeitender über Projektprozess und Resultate).

„Da muss man das nächste Mal in Kindergartenjahren denken. (...) Dann nimmt man auch das Team eher mit. Im Team hatten wir auch viele Wechsel. (...) Also 01.08. bis 31.07. Wäre einfach sinnvoller gewesen.“ (Kita-Leitung 4 im Interview)

- Im Falle einer Kita bedauert es die Leitung im Rückblick, dass die Einrichtung sich durch eine zeitlich verspätete Information des eigenen Trägers sehr schnell für eine Beteiligung entscheiden musste und zu einem Zeitpunkt, da die Studientage der Kita bereits verplant waren. So musste die Kita-Leitung u. a. sehr kurzfristig Zeitressourcen für die SIP-Fortbildungen und weiteren -Termine freischaufeln. Sie leitet hieraus die Empfehlung ab, einen ausreichenden Vorlauf für die Projektteilnahme von Kitas einzuplanen und erste Infos sehr frühzeitig weiterzugeben.
- Eine Kita-Leitung glaubt schließlich, dass eine Projektlaufzeit von eineinhalb bis zwei Jahren für die Bearbeitung der herausfordernden Ziele und Inhalte angemessener gewesen wäre, gerade auch weil es im Kita-Jahr immer wieder Unterbrechungen und Zeiten gibt, die nicht für die Projektarbeit genutzt werden konnten.

„So ein Kindergarten ist ja auch immer geprägt von Schließzeiten, Eingewöhnungszeiten, wo wir nicht viel machen können. Das ist ja nicht so lang. Das gibt ja immer diese Unterbrechungen.“ (Kita-Leitung 4 im Interview)

Die letzte Einschätzung passt dazu, dass sich mehrere Kita-Mitarbeitende in der schriftlichen Befragung gewünscht hätten, noch intensiver auf Inhalte einzugehen. Dieses `Mehr davon!` ist einerseits als Bestätigung zu verstehen, dass die Inhalte als passend und hilfreich zu bewerten sind, andererseits ggf. eine Aufforderung, in einer möglichen verlängerten Projektlaufzeit weitere Inputs und Auffrischungen einzubauen.

## 2.6 Ausblick der Kita-Teams

Die Teilnahme am SIP-Projekt hat in allen sechs Modellkitas eine nachhaltige Motivation ausgelöst, sich weiter mit dem systemischen Ansatz zu beschäftigen, die damit verbundene Haltung im Team zu etablieren und in der Kita angefangene Prozesse weiter zu verfolgen (vgl. Kap. 2.1). Mehrere Kita-Leitungen sprechen an, dass schon vor dem Hintergrund der üblichen regelmäßigen Personalfluktuationen in den Teams eine Auffrischung von Inhalten und die Vermittlung von Elementen der `Haltung` sowie Vereinbarungen bzgl. Verhaltensweisen der Teammitglieder unerlässlich scheint.

*„Aber das Wichtigste ist letztendlich auch, dass diese Flamme am Brennen bleibt. Dass wir jetzt am Ball bleiben und nicht sagen, das war das Projekt. (...) Was ist denn mit den Kollegen, die neu zu uns in die Kita kommen? Die diesen Prozess nicht miterlebt haben? Wie können wir die gut abholen?“ (Kita-Leitung 1 im Interview)*

Die Kita-Leitungen selbst haben Anfang 2019 offenbar bereits die Initiative ergriffen, sich innerhalb der Gruppe der Modelleinrichtungen auch weiterhin zu Austauschtreffen zu verabreden. Zum Zeitpunkt der Telefoninterviews war jedoch noch nicht klar, wie es hier weitergeht. Darüber hinaus äußern einzelne Leitungskräfte explizit die Hoffnung, dass über die Etablierung eines `SIP-Zentrums` beim Projektträger dauerhaft eine Anlaufstelle in der Region geschaffen wird, welche neben Fortbildungen bedarfsgerechte Coaching- und Beratungsangebote vorhält. Die betreffenden Leitungen äußern die Absicht, solche Angebote dann auch zukünftig in Anspruch zu nehmen, gerade da sie hier von der hohen Professionalität der durchführenden Personen überzeugt sind und diese ihrerseits die Einrichtungen bereits kennen.

*„Ich wünsche mir auch, dass das in irgendeiner Form irgendwie noch weitergeht. Also, dass es dieses SIP Zentrum auch weitergibt in Celle, wo dann die Mitarbeiter auch Fortbildungen zu dem Thema Systemik anbieten. Weil ich es einfach schade finde, weil es ist jetzt sehr viel Energie eingeflossen und es hat sich eine Menge entwickelt, was einfach so wieder versickern würde.“ (Kita-Leitung 2 im Interview)*

Von den schriftlich befragten Kita-Mitarbeitenden äußern 41%, dass sie `vermutlich`, und 5%, dass sie `ganz sicher` Angebote eines möglichen zukünftigen SIP-Zentrums in Anspruch nehmen würden; zusammen 24% schließen dies (eher) aus. (29% können dazu noch keine Angabe machen.) Fort- und Weiterbildungen würden dabei von den meisten Antwortenden als ein sinnvolles Angebot eines SIP-Zentrums angesehen (82 Nennungen). Aber auch weitere Angebote wie Coaching, Supervisionen und individuelle Beratung (71) oder Fachveranstaltungen, Tagungen etc. (55), die Begleitung von Prozessen in Kitas und Organisationsentwicklung (56) würden grundsätzlich auf Interesse stoßen.

## 3 Schlussfolgerungen und Handlungsoptionen

Dieses Kapitel fasst zunächst die übergreifenden Schlussfolgerungen der Evaluation zusammen. Im Anschluss werden die Handlungsoptionen zur Weiterentwicklung des SIP-Konzepts und zur Weiterarbeit mit ihm formuliert, die sich aus den Ergebnissen ableiten lassen.

### 3.1 Schlussfolgerungen

#### Resultate des Projekts

In allen sechs teilnehmenden Modellkitas und bei deren Mitarbeitenden lassen sich deutliche Resultate auf verschiedenen Ebenen feststellen, vor allem:

- Die Kita-Mitarbeitenden konnten grundlegende Kenntnisse zum systemischen Ansatz und Elemente einer systemischen Haltung (wie Offenheit, Ressourcenorientierung etc.) auf-/ausbauen.
- Sie konnten darüber hinaus Kenntnisse und neue Fähigkeiten erwerben (in Abhängigkeit von den Schwerpunktsetzungen in der jeweiligen Einrichtung) zur lösungsfokussierten Gesprächsführung, zur Partizipation und deren Umsetzung im Kita-Alltag, zum Umgang mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturen.
- Die Kita-Teams konnten u. a. ihre Kommunikation miteinander, ihren Umgang mit Konflikten, die Reflexion der eigenen Arbeit sowie teils konkrete Prozesse und Strukturen zum Positiven entwickeln.
- In einem Teil der Modellkitas wurde die Partizipation von Kindern und Familien systematisch ausgeweitet.
- Punktuell beschreiben Kita-Leitungen und –Mitarbeitende, dass Kinder und/oder Eltern/Angehörige auf Veränderungen positiv reagieren und dass Kinder die ihnen eröffneten Mitbestimmungs-/Mitgestaltungsmöglichkeiten akzeptieren. In einem Fall wurde beobachtet, dass Kinder Elemente veränderter Gesprächsführung und Konfliktlösung nachahmen.

Resultate auf der `ersten Stufe` der Kaskade, also bei den Kita-Teammitgliedern sind dabei sehr deutlich ausgeprägt. Es gibt Hinweise, dass sich erweiterte Kenntnisse, veränderte Haltung und verändertes Verhalten bei den Fachkräften sowie veränderte Abläufe in den Kitas (insb. Partizipation) auch in größerem Umfang auf die betreuten Kinder und ihre Eltern/Angehörigen auswirken und dort Resultate auslösen. Diese zeigen sich jedoch vermutlich erst im größeren Umfang, wenn sich die erstgenannten Resultate verfestigt und die veränderten Abläufe in den Einrichtungen etabliert haben.

#### Rückführbarkeit der Resultate/Wirksame Interventionen und relevante Bedingungen

Die Schilderungen von Kita-Leitungen weisen darauf, dass der Projektprozess in den Modellkitas jeweils als sehr intensiv zu bewerten ist. Die Projektinterventionen waren den Befragten sehr gegenwärtig und wurden nahezu ausnahmslos für wichtig gehalten, um die geschilderten Resultate auszulösen. So entsteht der Eindruck, dass die Projektinterventionen (Fortbildungen, Coachings, Supervision, Hospitation etc.), als `Gesamtpaket` wirksam waren, wobei insbesondere wichtig war, dass der Prozess und die Elemente des Projekts in enger Abstimmung mit dem Kita-Team ausgewählt und auf die jeweiligen Bedingungen und Bedarfe abgestimmt wurden. Die entsprechende Flexibilität des Projektteams und eine gewisse Gestaltungsmacht in den Kitas (bspw. Wollen wir Eltern-

vertretende in den Steuerungskreis aufnehmen?) wird deutlich geschätzt; die dafür erforderlichen Ressourcenaufwendungen werden in Kauf genommen. Die Rückendeckung der Träger sowie ein gewisser Konsens im Kita-Team, sich auf das Prozess einzulassen, scheinen weitere wichtige Bedingungen zu sein. Als hinderlich erwiesen sich neben einem Mangel an Ressourcen personelle Wechsel in den Kita-Teams und eine anfängliche Unsicherheit, worin das Projekt besteht/wie es abläuft.

### **Passung/Nutzen des systemischen Ansatzes**

Die Passung des systemischen Ansatzes zur Arbeit in der frühkindlichen Bildung bestätigt sich sehr deutlich. Er unterstützt nach Wahrnehmung von Kita-Leitungen bspw., die eigene Rolle im Kontakt mit den Kindern und ihren Familien zu klären, ihnen eine wertschätzende Haltung und Offenheit entgegenzubringen und eine bessere Vorstellung zu entwickeln, wie gemeinsam tragbare und zu den pädagogischen Zielen passende Lösungen entwickelt werden können. Vielfach werden damit bereits bekannte/vorhandene Wahrnehmungen und Grundsätze bestätigt, die unter Umständen bisher nicht als `systemisch` erkannt oder benannt wurden.

## **3.2 Handlungsoptionen**

Das SIP-Konzept bewährte sich in der modellhaften Erprobung unter durchaus heterogenen Bedingungen insgesamt sehr gut. Die Befragungsergebnisse weisen darauf hin, dass das `Gesamtpaket` des Prozesses mit seinen unterschiedlichen Elementen zum Projekterfolg wesentlichen beigetragen hat. Eine Weiterarbeit mit dem bestehenden Gesamt-Konzept erscheint vor diesem Hintergrund sehr nutzbringend. Inwiefern sich auch einzelne Elemente als herausgelöste Interventionen bewähren würden, lässt sich nicht beurteilen.

Die Notwendigkeit einer grundlegenden Überarbeitung des Konzepts oder tiefergehender Weiterentwicklungen lassen sich aus den Erfahrungen der Modellphase nicht ableiten. Jedoch zeigen sich einzelne Punkte, über die es sich mit Blick auf die zukünftige Nutzung nachzudenken lohnt:

- Kommunikation und Information über das Projekt:  
Das Projektkonzept ist `sperrig`, weil die sehr wertvolle individuelle Anpassung auf die jeweilige Kita (ihre Ausgangsbedingungen und Ziele) kein vorab festgelegtes `Programm` zulässt. Es erscheint jedoch notwendig, potenziell interessierten Einrichtungen (und auch ggf. Trägern etc.) ein gutes Bild über das Projekt, seine Inhalte und Nutzen zu vermitteln. Dies ist auch deshalb angeraten, weil es offenbar eine wichtige Bedingung ist, dass sich das Gesamtkita-Team für eine Projektteilnahme entscheidet und sich auf den Prozess einlässt, und weil die Projektteilnahme einem Kita-Team über einen längeren Zeitraum eine Menge an Ressourcen abverlangt.  
Das Projektteam könnte Erfahrungen und beispielhafte Prozessverläufe aus der Modellphase aufbereiten und für die Kommunikation nutzen.  
Zudem erscheint es nutzbringend, die besonders wertvollen und hilfreichen Elemente des Projekts mit ihrem Nutzen für die Kitas herauszustellen (wie bspw. die individuelle Abstimmung auf Bedarfe und die enge Begleitung durch die Mitglieder des Projektteams oder die besondere Passung des systemischen Ansatzes für das Feld der frühkindlichen Bildung).
- Dauer des Prozesses:  
Obwohl das Projekt bei den Modellkitas über seine Laufzeit viele Ressourcen gebunden hat, gibt es teils den Wunsch, seine Laufzeit zu verlängern und noch weitere Elemente (Fortbildungen, Hospitation mit dem Gesamtteam...) zu nutzen. Vor diesem Hintergrund könnte

überlegt werden, die Dauer des Prozesses mit den Kitas zukünftig noch flexibler zu gestalten und ggf. über ein gutes Jahr hinaus weiter zu verlängern. Darüber hinaus empfiehlt sich eine terminliche Anbindung an die `Logik` der Kita-Jahre (mit Beginn im August).

- Angebot weiterer Unterstützung für die Modellkitas:  
In allen Modellkitas konnte der Wunsch ausgelöst werden, den eingeschlagenen Weg weiterzugehen, wobei die hier zu gehenden Schritte unterschiedliche wären. Verbreitet ist bspw. der Wunsch, sich weiter mit der Systemik zu beschäftigen und sich fortzubilden oder auch den Austausch mit Leitungen anderer Modellkitas aufrechtzuerhalten. Das Projektteam könnte prüfen, ob und wie den Modellkitas der ersten Erprobungsphase weitere Unterstützungs- und Auffrischungsangebote unterbreitet werden könnten.

## Anhang

Tabelle 1: Resultate bei Kita-Mitarbeitenden und Einschätzungen, inwiefern sich die Projekt-Teilnahme gelohnt hat, im Kita-Vergleich (Quelle: Schriftliche Befragung, 3. Zeitpunkt)

Von oben nach unten:

schwarz: gesamt; blau: Kita 1; grün: Kita 2; pink: Kita 3; orange: Kita 4; braun: Kita 5; grau: Kita 6

	Stimme voll zu	Stimme zu	Teils/teils	Stimme nicht zu	Stimme gar nicht zu
Die Teilnahme am SIP-Projekt hat sich für mich insgesamt gelohnt.	37%	46%	15%	1%	1%
	56%	37%	4%	---	4%
	17%	58%	25%	---	---
	22%	50%	28%	---	---
	41%	47%	6%	6%	---
	40%	50%	10%	---	---
Mir ist durch das SIP-Projekt insgesamt klarer geworden, was `systemisch-interkulturelles Arbeiten` in der Kita bedeuten kann.	27%	45%	27%	---	---
	19%	66%	16%		
	22%	78%	---		
	17%	42%	42%		
	5%	74%	21%	---	---
	12%	65%	24%		
Ich habe hilfreiche Anregungen erhalten, wie ich zusammen mit meinen Kolleginnen/Kollegen die Arbeit in unserer Kita in Zukunft weiterentwickeln kann.	30%	60%	10%		
	36%	55%	9%		
	21%	56%	22%	1%	
	26%	67%	4%	4%	
	17%	50%	33%	---	---
	11%	37%	53%	---	---
Mir ist deutlicher geworden, welche Schwerpunkte ich hinsichtlich des systemisch-interkulturellen Arbeitens in meiner Kita setzen möchte.	29%	65%	6%	---	---
	10%	80%	10%	---	---
	27%	36%	36%	---	---
	13%	60%	25%	2%	
	11%	67%	22%	---	---
	8%	75%	17%	---	---
Ich habe grundsätzlich verstanden, dass im Rahmen des systemischen Denkens und Handelns nicht von objektiven Wahrheiten ausgegangen wird.	5%	47%	47%	---	---
	12%	65%	18%	6%	
	20%	40%	30%	10%	
	27%	64%	9%	---	---
	33%	55%	12%		
	46%	50%	4%		
Mir ist bewusster geworden, dass ich im Sinne der Kybernetik 2. Ordnung immer auch Teil des Systems bin und somit Einfluss nehme.	20%	80%	---		
	11%	56%	33%	---	---
	33%	50%	17%		
	60%	30%	10%		
	27%	73%	---		
	37%	53%	10%	1%	
Mir ist deutlicher geworden, wie wichtig es ist mit einer neugierigen Haltung mit anderen Menschen in Kontakt zu treten.	38%	62%	---	---	---
	20%	70%	---	10%	
	33%	44%	22%	---	---
	39%	44%	17%	---	---
	50%	40%	10%	---	---
	36%	55%	9%	---	---
Mir ist deutlicher geworden, wie wichtig es ist mit einer neugierigen Haltung mit anderen Menschen in Kontakt zu treten.	57%	35%	6%	2%	
	63%	33%	4%	---	---
	36%	55%	---	9%	---
	61%	33%	6%	---	---
	67%	28%	6%	---	---
	40%	30%	20%	10%	
	55%	36%	9%	---	---

Meine Offenheit im Umgang mit dem mir Fremden ist gewachsen.	29%	44%	22%	4%	1%
	39%	43%	18%	---	---
	36%	36%	9%	18%	---
	28%	39%	33%	---	---
	17%	56%	17%	11%	---
	20%	60%	20%	---	---
Ich verstehe nun mögliche Bedürfnisse und 'gute Gründe' hinter 'schwierigen' bzw. vermeintlich unkooperativen und mir fremden Verhaltensweisen.	27%	27%	36%	---	9%
	19%	61%	17%	1%	1%
	35%	62%	4%	---	---
	36%	55%	---	9%	---
	6%	67%	28%	---	---
	12%	65%	24%	---	---
Ich bin ermutigt, zukünftig Gespräche in meiner Praxis lösungsfokussiert zu führen.	10%	60%	30%	---	---
	9%	55%	27%	---	9%
	26%	57%	15%	2%	---
	26%	63%	11%	---	---
	36%	27%	27%	9%	---
	17%	67%	17%	---	---
Mir ist deutlicher geworden, wie schnell meine Sichtweisen auch durch 'Vor-Urteile' geprägt sein können.	39%	50%	6%	6%	---
	10%	70%	20%	---	---
	27%	55%	18%	---	---
	34%	51%	13%	2%	---
	43%	46%	11%	---	---
	17%	75%	---	8%	---
Ich bin ermutigt, mir selber proaktiv weiteres Wissen anzueignen.	39%	39%	22%	---	---
	50%	44%	---	6%	---
	22%	56%	22%	---	---
	9%	64%	27%	---	---
	28%	55%	16%	1%	---
	25%	64%	11%	---	---
Ich versuche nun eher, vorhandene Ressourcen und 'Schon-Funktionierendes' in meiner Arbeit zu finden.	17%	58%	17%	8%	---
	22%	56%	22%	---	---
	33%	56%	11%	---	---
	22%	56%	22%	---	---
	55%	27%	18%	---	---
	27%	60%	9%	2%	1%
Ich sehe 'Fehler' nun eher als Ausgangspunkt für Entwicklungsmöglichkeiten.	30%	59%	11%	---	---
	17%	67%	8%	8%	---
	17%	67%	17%	---	---
	53%	41%	---	6%	---
	20%	60%	20%	---	---
	18%	73%	---	---	9%
Ich reflektiere mein eigenes Handeln und meine Einstellungen etc. nun regelmäßiger/intensiver als vor dem Projekt.	23%	54%	21%	2%	---
	25%	50%	25%	---	---
	17%	58%	17%	8%	---
	28%	50%	22%	---	---
	28%	50%	17%	6%	---
	10%	70%	20%	---	---
Ich reflektiere mein eigenes Handeln und meine Einstellungen etc. nun regelmäßiger/intensiver als vor dem Projekt.	20%	60%	20%	---	---
	25%	44%	25%	6%	---
	32%	46%	14%	7%	---
	17%	58%	17%	8%	---
	17%	44%	33%	6%	---
	17%	50%	22%	11%	---
Ich reflektiere mein eigenes Handeln und meine Einstellungen etc. nun regelmäßiger/intensiver als vor dem Projekt.	20%	20%	60%	---	---
	45%	36%	18%	---	---



Tabelle 2: Einschätzungen der Kita-Mitarbeitenden, inwiefern Kinder und Eltern/Angehörige Veränderungen durch das Projekt bemerkt haben (Quelle: Schriftliche Befragung, 3. Zeitpunkt)

Von oben nach unten:

schwarz: gesamt; blau: Kita 1; grün: Kita 2; pink: Kita 3; orange: Kita 4; braun: Kita 5; grau: Kita 6

	sehr deutlich	eher schon	eher nicht	nein	kann ich nicht sagen
Kinder haben Veränderungen bemerkt.	12%	46%	15%	3%	24%
	7%	48%	4%	4%	37%
	---	55%	---	---	45%
	---	42%	32%	---	26%
	41%	53%	---	6%	---
	11%	33%	33%	11%	11%
	8%	42%	33%	---	17%
Eltern/Angehörige haben Veränderungen bemerkt.	19%	35%	19%	2%	25%
	4%	23%	19%	---	54%
	9%	27%	18%	---	45%
	---	42%	32%	---	26%
	18%	65%	6%	6%	6%
	---	56%	33%	11%	---
	---	50%	33%	---	17%