

Umsetzung transferförderlicher Maßnahmen in der Aus-, Fort- und Weiterbildung

Impulsfachttag IX

Staatsinstitut für Frühpädagogik (IFP)

10.11.2016

Nürnberg

Inhalte

1. Einleitung
2. Theoretische Grundlagen
3. Vorbereitungsphase
4. Trainingsphase
5. Nachbereitungsphase
6. Zusammenfassung
7. Ausblick

Phasen zum gelingenden Transfer

- **Vorbereitungsphase**
- Trainingsphase
- Nachbereitungsphase

Personalentwicklung

Es gibt im integrativen Bedingungsmodell des Transfers drei verschiedene Prozessphasen nach Rank und Wakenhut

- **Vor dem Training:** Teilnehmer/innenmerkmale, Trainingsentscheidung, Trainingsdesign, Arbeitsumgebung.
- **Training:** Ablauf, Trainingsdesign, Arbeitsumgebung.
- **Nach dem Training:** Teilnehmer/innenverhalten.

Vor dem Training

- Zielphase/Ziele formulieren
- Organisationsanalyse
- Mitarbeitergespräche / -befragung
- Betriebsklimauntersuchung
- Bildungsbedarfsanalyse
- Stellenanalyse
- Tests
- Personalbeurteilung

Auftragsklärung mit dem Auftraggeber

- Was hat Ihr Team in letzter Zeit erfolgreich geleistet?
- Was würde ein anderes Team über Ihr Team sagen?
- Was würden Andere sagen welche besondere Stärke dieses Team besitzt?
- Was schätzen Sie besonders an Ihrem Team?
- Worauf sind Sie stolz?
- Was glauben Sie wie denkt Ihr Vorgesetzter über Ihr Team?
- Wer ist der Sinnstifter bzw. Anreger der Maßnahme?
- Wer wünscht die Maßnahme und wer eher nicht?
- Wie könnte die Maßnahme begründet werden dass es die Teammitglieder motiviert?
- Was wurde bisher versucht und mit welchem Ergebnis?
- Gibt es Tabus?
- Was soll auf keinen Fall passieren?
- Was passiert, wenn das Gewünschte nicht erreicht wird?
- Woran erkennen Sie dass die Maßnahme erfolgreich war?

Seminarplanung

- Ziele definieren
- Roter Faden (Inhalte) erstellen
- Methodenvielfalt/-auswahl
- Moderationsplan erstellen (Zeit, Ziel, Inhalt/Methoden, Material)

TOP	Inhalt	Methode	Material	Zeit	Verantwortung
1	Begrüßung Organisatorisches			10.00 – 10.05 Uhr	Frau XY, IFP
2	Vorstellen Tagesablauf Zeitplan	Struktur und Inhalte vorstellen	Flipchart	10.05 – 10.10Uhr	Frau AB

Was Sind didaktische Voraussetzungen zum Lernen

- Authentizität
- Interesse
- Multiperspektivität
- Situiertes träges Wissen
- Selbststeuerung
- Selbstwirksamkeit
- Kooperation
- Lernen mit allen Sinnen

Quelle: Bernd Weidenmann, Erfolgreiche Kurse und Seminare - Leitbegriffe der modernen Didaktik

Phasen zum gelingenden Transfer

- Vorbereitungsphase
- **Trainingsphase**
- Nachbereitungsphase

Persönliche Wertschätzung zu Beginn

Skalierungsfragen (Skala von 1-10, wenig - viel)

- Anfahrtsweg
- Anfangsbuchstabe des Nachnamens
- Energielevel
- Berufserfahrung
- Mitarbeiter/innen
- Größe des Teams
- Nutzen des Workshops/Seminar
- ...

Erwartungsabfrage mit den Seminarteilnehmer/innen

- Offene Erwartungsabfrage
- Gezielte Fragen
 - Welches Anliegen bringen Sie mit?
 - Welche Berührungspunkte haben sie mit dem Thema?
 - Gibt es einen aktuellen Fall?
 - Wenn Sie heute Nachmittag um 16 Uhr denken: der Workshop war gut investierte Zeit und hat sich für mich gelohnt „was ist dann heute hier passiert?
 - Was werden Sie dafür investieren?

4-Schritt Erwartungsabfrage

Was will ich mitnehmen?

Was bringe ich an Kompetenzen mit?

Was darf auf keinen Fall passieren?

Was Inhalte sind mir wichtig?

Schlüsselfaktoren für Transfererfolg nach Ralf Besser

1. Einwandbehandlung

Flexibler Umgang mit den Wünschen oder Ideen der Teilnehmer/innen (Wahrnehmung der/s Teilnehmer/in, Auseinandersetzung mit dem inneren Nein, Umgang mit Co-Referenten, Dialog und Prozess, ständiger Austausch, neugierige/r Referent/in)

2. Personalentwicklung

Transforgespräch vor und nach dem Seminar, Auftragsklärung, Auftragsabschluss mit Auftraggeber (Ziele überprüfen, Transfermaßnahmen überprüfen, Gespräch abschließen)

Phasen zum gelingenden Transfer

- Vorbereitungsphase
- Trainingsphase
- **Nachbereitungsphase**

Evaluation

- Evaluation von lat. Valere = bewerten
- Es stellt eine Erfolgs-, Wirkungs-, oder Qualitätskontrolle dar, der Effizienzmessung oder der Kosten-Nutzen-Analyse etc. assoziiert, mit denen wiederum eine Fülle an mehr oder minder systematischen Vorgehensweisen und Methoden verknüpft ist (Gollwitzer & Jäger, 2009).
- Die nähere Betrachtung zeigt, dass sich trotz divergierender Facetten aber eine breite Übereinstimmung im grundsätzlichen Begriffsverständnis durchsetzen konnte.
- Im Fokus stehen fachliche und überfachliche Trainings, aber auch weitere Maßnahmen der Personalentwicklung, die systematisch bewertet und beurteilt werden (Hochholdinger u.a., 2008b).
- Dabei können das Trainingskonzept, das Trainingsdesign, die Umsetzung des Trainings oder die Wirksamkeit näher betrachtet werden. Es wird bspw. untersucht, ob Inhalt, Organisation, Ablauf, Räumlichkeiten, Trainer, Materialien etc. für Lernen und die Umsetzung des Gelernten in der Praxis förderlich waren und die Identifikation von Stärken und Schwächen des Trainings vorgenommen wurden (Hanke, 2005).

Die vier Stufen der Evaluation nach Donald Kirkpatrick

Donald Kirkpatrick bezeichnet die folgenden Kriterien, um die Wirksamkeit und den Return on Investment (ROI) von Trainingsmaßnahmen feststellen zu können.

- **Stufe 1: Zufriedenheit (Reaction)** mit dem Trainings-Design/Präsentation der Inhalte.

Wie haben die Teilnehmer/innen die Maßnahme empfunden? Waren sie mit der Präsentation zufrieden? Wurde das Thema vollständig behandelt? Waren die Inhalte des Programms für die Arbeit relevant?

- **Stufe 2: Lernerfolg (Learning)** vor und nach des Trainings/Methoden

Haben die Teilnehmer/innen ihr Wissen verbessert und ihre Fähigkeiten ergänzt?

- **Stufe 3: Transfererfolg (Behaviour)** Können die Teilnehmer/innen die erlernten Fähigkeiten in der Praxis anwenden?

Gibt es eine Verhaltensänderung am Arbeitsplatz?

(Tests oder Beobachtungen von Vorgesetzten oder Kollegen).

- **Stufe 4: Unternehmenserfolg (Results)** - Effektivität des Trainings gemessen

Welche Veränderung hat die Maßnahme für das Unternehmen erzeugt?

Return on Investment/Dimensionen Geld, Effizienz oder Produktivität = Wertschöpfungsbeitrag der Weiterbildung zu einer Organisation belegen.

Methoden zur Analyse des Transfererfolges

- Schriftliche Befragung
- Mündliche Befragung
- Tests
- Die Beobachtung
- Das Rückkehrgespräch
- Maßnahmenkatalog / Aktionsplan
- Projektarbeiten
- Statistiken und Kennzahlen

Wie kann der Transfer gelingen?

- Transferunterstützung in der Vorbereitungsphase der Bildungsmaßnahme
- Transferunterstützung in der Durchführungsphase der Bildungsmaßnahme
- Transfersicherungsmaßnahmen nach der Bildungsmaßnahme
- Seminar-Nachbereitungsgespräche
- Zielsetzungsmethoden/Transferkontrakt
- Transferpartnerschaften/kollegiale Beratung
- Projektarbeit („Action learning“)
- Begleitendes Coaching
- Telefon – Hotline
- Follow-up Veranstaltungen/Erfahrungsaustauschgruppen/Netzwerke
- Multiplikatorenmodell
- Trainingsmagazin

Evaluation - Beispiele

- **Brief an mich selbst** (Antje Pelzer) schreiben; Ziele: aktive Mitnahme – gute Vorsätze)
- **Feedback Briefe** (Maika Joana Kruse) Ziele: Gedanken und Anregungen mitgeben
- Die **3 Eigenschaften des Seminars** zusammenfassen (Ingrid Binderlehner): Ziele: persönliche Gedanken benennen
- **Ascheimer und Reisetasche** (Antje Pelzer) Ziel: Bestandsaufnahme zu den erlernten Inhalten
- **Blitzlicht** (Willi Kisters) kurzes Feedback zu Stimmungen, Gefühle oder Meinungen
- **Dingsda** (Sandra Schaffert und Martin Schön) Ziele: Test des Erlernten/Begriffe erklären

Axel Rachow (Hrsg.) Spielebar

Frageliste zum Auftragsabschluss nach Ralf Besser

- Zu wie viel % sind die vereinbarten Ziele erreicht worden?
- Welche Veränderungen sind eingetreten was ist anders geworden?
- Welche Veränderungen sind aus Sicht Ihrer Mitarbeiter/innen (Kunden) eingetreten?
- Wo werden Sie in einem Jahr stehen wenn Sie die Erfahrungen des Seminars in Ihre Alltagsarbeit integrieren?
- Welche der eingetretenen positiven Effekte sollen noch weiter verstärkt werden?
- Falls Probleme aufgetreten sind: Welcher verdeckte Nutzen könnte sich dahinter verstecken?
- Wenn Sie jetzt nach unserem Gespräche eine Bilanz zur gesamten Maßnahme ziehen, wie sieht die dann aus?

Literatur

- Jena Seidl: Transfer in der betrieblichen Weiterbildung – Entwicklung eines Messmodells zur Erfassung des Transfererfolge, 2012
- Bernd Weidenmann: Erfolgreiche Kurse und Seminare, Beltz Verlag, 2011
- Marit Alke: Praxistransfer inklusive! Vom Schwachpunkt zum Erfolgsfaktor: Transferphasen gezielt zum Aufbau sozialer Kompetenzen nutzen, managerSeminare, 2008
- Ralf Besser: Transfer: Damit Seminare Früchte tragen, Beltz Verlag, 2004
- Axel Rachow: (Hrsg.) Spielebar I, II, III, managerSeminare, 2004
- Donald Kirkpatrick: Evaluating Training Programs: The Four Levels. San Francisco/CA, Berrett-Koehler Publishers Inc., 2. Auflage 1998.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontaktdaten:

CoCon Coaching Consulting

Münchner Str. 47 a

83623 Dietramszell

Mobil: 0049-(0)172/5347821

Mail@cocon-online.com

