



# Transfer in den Arbeitsalltag – Ergebnisse aus Theorie und Forschung

Prof. Dr. Petra Strehmel  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Hamburg

Impulsfachtag:  
Wirksamkeit von Fort- und Weiterbildungen und  
Transfer in den Arbeitsalltag



# Überblick

## 1. Grundlagen: Lernen und Transfer

### 2. Theorie:

- Welche Faktoren beeinflussen den Transfer in den Arbeitsalltag?
- Was ist zu entscheiden und zu tun, damit Fortbildungen wirksam werden?

### 3. Forschung

- Wie erleben und bewerten Fach- und Führungskräfte Fortbildungen und den Transfer in die Praxis?
- Welche Umsetzungschancen und -probleme benennen sie?

### 4. Schlussfolgerungen: Wie können Fort- und Weiterbildungen wirksam umgesetzt werden?

# Ausgangspunkt

## Fortbildungen bleiben unwirksam – warum?

1. **Auswahl und Motivation** geeigneter pädagogischer Fachkräfte für Fortbildungsmaßnahmen?
2. **Qualität und Reichweite** von neuen Methoden und Maßnahmen ?
3. **Passung und Qualität** der Fortbildungsangebote ?
4. **Implementation und Umsetzung** ?
5. Kontinuierliche **Verbesserung**...?



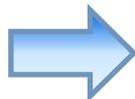
# Fragestellung

**Wie werden in Fortbildungen erworbene  
Kenntnisse und Fähigkeiten in der Praxis  
wirksam?**

**Lern- und Transfermechanismen**

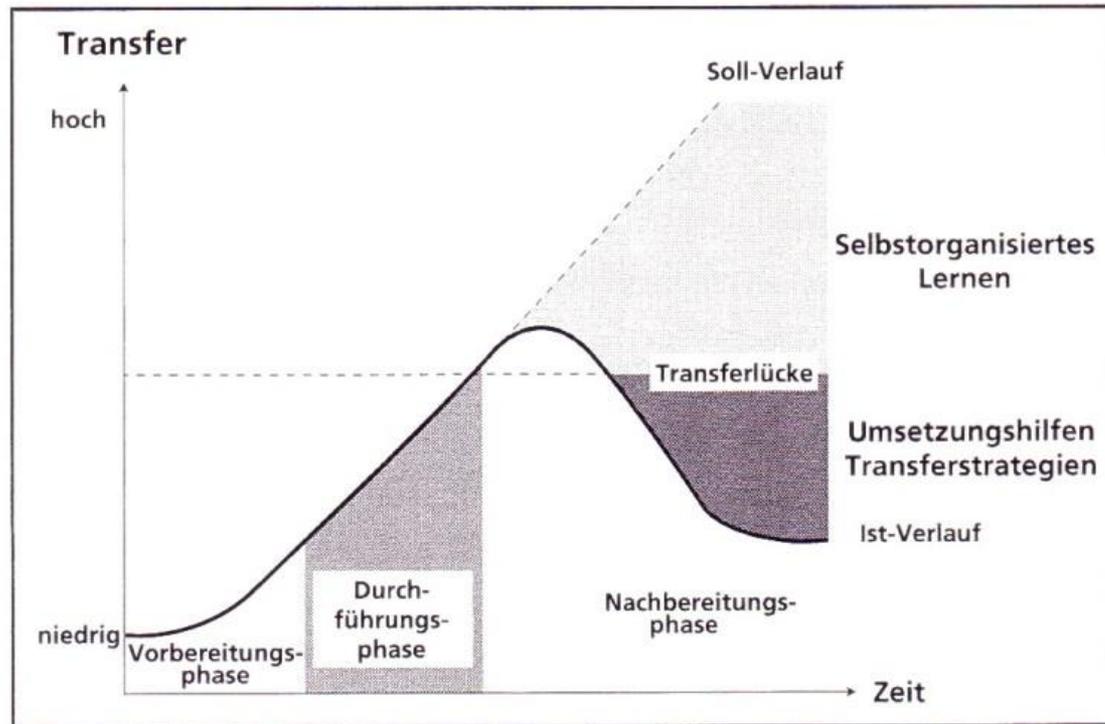
**Kompetenz → Performanz**

**Gelingensbedingungen**

 **im Kontext von Kindertageseinrichtungen**



# Die Transferlücke



(Felfe, 2012, S. 52)



# Lern- und Transferprozesse

## ▪ Lernen

- = **dauerhafte Veränderung des Erlebens und Verhaltens** durch
  - Aktives Aufgreifen von Lerngelegenheiten und Lernanlässen
  - Neuorganisation und Erweiterung des Wissens
  - Erprobung/ Einübung/ Training und
  - Reflektion und **Aneignung**

## ▪ Transfer =

- Verallgemeinerung: „Übersetzung“/Anpassung/ Umsetzung von Wissen in konkreten Praxissituationen (von Einzelnen oder Gruppen/Organisationen)
- Verstetigung: Stabilisierung, Verankerung in Routinen und Standards des professionellen Handelns



## ■ Transfer =

- „Übersetzung“/ Anpassung/ Umsetzung von Wissen *in Handeln* in konkreten Praxissituationen

→ setzt voraus:

- Aneignung neuen Wissens/ von Fähigkeiten und Fertigkeiten / Methoden → **LERNEN**
- Einpassung des Wissens in die Praxis durch die Person / Offenheit und Anpassungsfähigkeit der Umgebung
- Erprobung (Fehlerfreundlichkeit) und Reflexion  
→ **Weiterlernen in der Praxis**
- **Nachhaltigkeit** durch Einfließen des neuen Wissens in **Routinen des Alltags**

→ **Erprobung – Anpassung – Einflechten in Routinen**  
→ **dauerhafte Veränderung der Praxis**



# Kompetenz und Performanz

- **Kompetenzen** sind *Dispositionen zur Selbstorganisation des Handelns* bei der Bewältigung von insbesondere neuen, nicht routinemäßigen Aufgaben (vgl. Erpenbeck, 2007).
- **Kompetenzentwicklung:** Lernprozess zur Ausbildung von Handlungsdispositionen durch
  - die Aneignung von Wissen,
  - Erprobung von Handlungsweisen und Methoden sowie
  - die Auswertung / Evaluation der Erfahrungen / Reflexion.
- **Performanz** ist das sichtbare Handeln.



# Effizienz von Fortbildung: „Bildungs- und Handlungsketten“

## Vision und strategische Planung:

Was brauchen die Kinder in der Einrichtung?  
Was können wir/möchten wir künftig anbieten/verbessern?  
Wo möchten wir uns hinentwickeln?

**Lernbedarf:** Was brauchen wir an  
neuem Wissen und erweiterten Kompetenzen?

Auswahl durch die Einrichtung

## Fortbildungsangebot:

- Fachwissen
- Didaktik
- Bild der Fachkraft als LernerIn

## Pädagogische Fachkraft:

- Fachwissen
- Erfahrungswissen
- Haltung
- Motivation

**FORTBILDUNG**

# FORTBILDUNG



## **Implementation als Aufgabe der Leitung:**

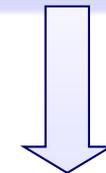
Aufgreifen/Umsetzen von Wissen/Kompetenzen

- Erprobung durch Trainee
- Entwicklung im Team (Haltung, Motivation, Wissen, neue Arbeitsaufgaben und Rollen)
- Veränderung von Konzepten und Routinen
- Veränderungen der Organisationskultur



## **Umsetzung in der Praxis**

- Veränderte Zielsetzung und Planung
  - Kontinuierliche Lernprozesse
  - Veränderte Handlungsrountinen
- Wissensbasierte, fachlich begründete Reflexion



Reflexion  
Coaching  
Intervision  
Supervision

**Evaluation**

# LERNENDE ORGANISATION

# Überblick

## 1. Grundlagen: Lernen und Transfer

## 2. Theorie:

- Welche Faktoren beeinflussen den Transfer in den Arbeitsalltag?
- Was ist zu entscheiden und zu tun, damit Fortbildungen wirksam werden?

## 3. Forschung

- Wie erleben und bewerten Fach- und Führungskräfte Fortbildungen und den Transfer in die Praxis?
- Welche Umsetzungschancen und -probleme benennen sie?

## 4. Schlussfolgerungen: Wie können Fort- und Weiterbildungen wirksam umgesetzt werden?

# Anlässe und Ziele von Fort- und Weiterbildung

- Systembezogen: neue Anforderungen und Richtlinien
- Einrichtungsbezogen:
  - neue Gesetze, Richtlinien und Bildungspläne
  - neue Zielgruppen
  - Bedarfsentwicklung und Angebotsplanung
  - Qualitätsentwicklung
- Personenbezogen:
  - professionelle Weiterentwicklung durch neues Wissen, Vertiefung und Auffrischung, neue Methoden, Reflexion der Haltung und Handlungspraxis, usw.
  - Interessengeleitete Entwicklung / Vertiefung / Spezialisierung
  - Reflexion und Regeneration

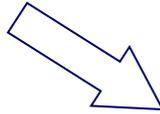
# **Einflussfaktoren auf den Transferprozess: Das Modell von Baldwin & Ford (1988)**

**Trainingsinputs**

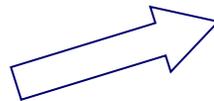
**Training outputs**

**Transfer**

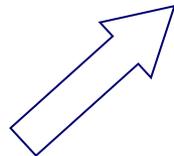
**Trainee-Merkmale**



**Trainings-Design**

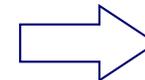


**Arbeitsumgebung/  
Transferbedingungen**



**Lernen**

**Transfer-  
motivation**



**Verallgemeinerung und**



# Dimension Trainee/Lernende

## ▪ Ziele:

- neue Herausforderungen in der Praxis (System oder Einrichtung)
- Vertiefung und Spezialisierung
- Auffrischung und Reflexion
- Reflexion und Regeneration
- Karriereziele

## ▪ Gestaltungsalternativen:

- Benennung der Aufgaben / des Themas → Selbstselektion
- Auswahl im Rahmen der Personalentwicklungsplanung / strategischen Planung
- Gezielte Auswahl (einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Tandems oder Teams, erweiterte Teams)
- Selbstselektion durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter



# Auswahlkriterien für Teilnehmerinnen und Teilnehmer (Trainees)

- **Motivation** (Freiwilligkeit, Engagement, allgemeine Arbeitsmotivation, Karriereziele,...)
- **Fachwissen** (z.B. Ausbildung, Fortbildungen, theoretische und praktische Vorkenntnisse)
- **Erfahrungswissen** (z.B. Dauer der Berufstätigkeit, Erfahrung mit Transferprozessen)
- **Haltung, Persönlichkeitsmerkmale** (z.B. Selbstwirksamkeit, Arbeitszufriedenheit, soziale Kompetenz, ...)
- **Kooperation** (in Tandems und Teams)

# Dimension Trainingsdesign

## ▪ Ziele:

- Schwerpunkt: Personalentwicklung, Teamentwicklung und / oder Organisationsentwicklung
- Wissen, Reflexion und/ oder Handlungskompetenz
- Impulse und / oder Prozessbegleitung

## ▪ Gestaltungsalternativen (Trainingsformate):

- Sozialer Kontext: Einzelfortbildungen, Tandems, Teams und erweiterte Teams
- Ort: off the job/ on the job
- Zeitlicher Rahmen: Einzelfortbildung, Fortbildungsreihe, Reflexionseinheiten (und Kombinationen)

# Entscheidungskriterien für Trainingsdesign

- **Trainingsformat (s. Gestaltungsalternativen)**
- **Gestaltung des Lernprozesses, z.B.**
  - Didaktische Elemente
  - Abwechslung in den Methoden und Medien
  - Flexibilität (Eingehen auf die Gruppe)
  - Reflektierende Anteile?
- **Gestaltung des Transferprozesses**
  - Thematisierung des Transfers
  - Material, Arbeitshilfe
  - Inhalte praxisnah? Beispiele?
  - Kontakt mit Einrichtung? (Kontakt mit Leitungen?)



# Dimension Arbeitsumgebung

- Ziele:
  - Veränderung bzw. Verbesserung von Arbeitsformen
  - Bewältigung neuer Aufgaben
  - Schwerpunkt Personalentwicklung, Teamentwicklung und / oder Organisationsentwicklung
  
- Gestaltungsalternativen:
  - kontinuierliche Veränderung
  - Organisationsentwicklung als Projekt
  - Kultur einer veränderungsoffenen, lernenden (fehlerfreundlichen) Organisation

# Kriterien einer transferfördernden Arbeitsumgebung

- Klare Aufgaben /Aufgabenteilung
- Gelegenheitsstrukturen für die Umsetzung von Neuerungen
- Interesse und Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen, die Leitung, den Träger, Eltern und Kinder (Organisationskultur)
- Information und Reflexion im Team
- Ressourcen (Zeit, Raum, Material, Raum für Planung, Austausch und Reflektion neu erprobter Methoden)
- Gestaltung und Unterstützung des Transfer- und Implementationsprozesses durch Leitung und Träger sowie ggf. externe Begleitung



# Erweitertes Modell

## TRAININGSANLÄSSE

## TRAININGSINPUTS

## TRAININGSOUTPUTS TRANSFER

Persönliche Motive  
der Trainee



Trainee-Merkmale

Lern- und Transfer-  
ziele des Weiter-  
bildungsangebots



Trainings-Design

Vorstellungen oder  
strategische Ziele  
der Einrichtung



Arbeitsumgebung/  
Transferbedingungen



Lernen  
Transfermotivation



Veränderte Praxis  
Verallgemeinerung  
und Verstetigung

## ZWISCHENFAZIT

- Transfer ist das Ergebnis eines **Lernprozesses**.
- In Fort- und Weiterbildungen beginnt dieser Lernprozess, er **muss in der Praxis fortgeführt werden**.
- In diesen Lernprozess sind **Individuen, das Team und die Organisation** als Ganzes einbezogen.
- Die **Leitung** gestaltet den Transferprozess durch
  - die Zielsetzung
  - die Auswahl von Personen (Trainees)
  - die Auswahl von Fortbildungsangeboten (Trainingsdesign)
  - die Gestaltung der Transferumgebung in der Einrichtung
  - die aufmerksame Begleitung und Steuerung der Lern- und Transferprozesse



# Überblick

1. Grundlagen: Lernen und Transfer
2. Theorie:
  - Welche Faktoren beeinflussen den Transfer in den Arbeitsalltag?
  - Was ist zu entscheiden und zu tun, damit Fortbildungen wirksam werden?
- 3. Forschung**
  - Wie erleben und bewerten Fach- und Führungskräfte Fortbildungen und den Transfer in die Praxis?
  - Welche Umsetzungschancen und -probleme benennen sie?
4. Schlussfolgerungen: Wie können Fort- und Weiterbildungen wirksam umgesetzt werden?

# Das Forschungsprojekt IMPROVE

- **Untersuchungsgegenstand:** Lern- und Transferprozesse (Change) in Einrichtungen (der frühen Bildung)
- **Prozesse:** Längsschnittuntersuchung (Zeitreihe, Reihe von Momentaufnahmen)
- **Untersuchungseinheiten:** Einrichtungen (in Lernprozessen)
- **Erhebungseinheiten:** beteiligte AkteurInnen (24 TeilnehmerInnen an Fortbildungen, 20 Leitungen, 4 TrainerInnen)
- **Feldzugang:** Fortbildung / zertifizierte Weiterbildung zur Gesundheitsförderung in Kitas und Stadtteil



# Zusammenfassung Ergebnisse I

	<b>Leitung</b>	<b>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</b>
Ziele und Erwartungen	Einführung von Neuerungen <ul style="list-style-type: none"> <li>• durch Fortbildung</li> <li>• durch externe Expertinnen</li> <li>• MultiplikatorInnen</li> <li>• Team- Fortbildungen</li> </ul>	Erwartungen an Fortbildungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen und Impulse</li> <li>• inhaltliche Neuerungen</li> <li>• wissenschaftliche Fundierung</li> </ul> überwiegend vage Vorstellungen von der Umsetzung
Erforderliche Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finanzielle</li> <li>• professionelle Ressourcen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• personelle</li> <li>• finanzielle</li> <li>• zeitliche Ressourcen</li> </ul>
Erwartete Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Träger</li> <li>• Team</li> <li>• ExpertInnen/Coaches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Team</li> <li>• Leitung</li> </ul>

# Zusammenfassung Ergebnisse II

	<b>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</b>
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"><li>● Diskussion im Team</li><li>● Leitungshandeln</li><li>● Team- und Organisationsentwicklung Organisationsentwicklung</li><li>● eigener Einsatz als Multiplikatoren</li></ul>
Mögliche Probleme bei der Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"><li>● Fehlende Zeit</li><li>● konkurrierende Aufgaben</li><li>● Rahmenbedingungen Personal</li><li>● räumliche und materielle Rahmenbedingungen Rahmenbedingungen</li><li>● Desinteresse Team</li></ul>



# Überblick

1. Grundlagen: Lernen und Transfer
2. Theorie:
  - Welche Faktoren beeinflussen den Transfer in den Arbeitsalltag?
  - Was ist zu entscheiden und zu tun, damit Fortbildungen wirksam werden?
3. Forschung
  - Wie erleben und bewerten Fach- und Führungskräfte Fortbildungen und den Transfer in die Praxis?
  - Welche Umsetzungschancen und -probleme benennen sie?
4. **Schlussfolgerungen:** Wie können Fort- und Weiterbildungen wirksam umgesetzt werden?

# Aufgaben der Leitung **vor** der Fortbildung

- Vorüberlegungen zu Zielen und Inhalten, Personen, Fortbildungsformaten und – angeboten und Transferkontext im Vorfeld einer Fortbildung bezogen auf
  - die **Aufgaben und Ziele** der Einrichtung → Inhalte
  - die Auswahl des **Personals** für die Fortbildung (**Trainees**)
  - das Fortbildungsformat und Trainingsdesign (**Trainingsdesign**)
  - **Lerngelegenheiten** im Alltag der Kita (**Transferumgebung**)
- Fördern der **Veränderungsbereitschaft** im Team / in der Einrichtung (**Organisationskultur**)
- Einbeziehung des **Trägers** (Ressourcen, Unterstützung der Leitung)
- Planung und Vorbereitung der **Transferprozesse** (z.B. Mitarbeiter-/Teamgespräche, Ressourceneinsatz, zeitliche Abläufe, usw.)

## Aufgaben der Leitung *nach* der Fortbildung

- **Motivation** des Teams zur aktiven Unterstützung des Transfers
- Bereitstellung von **Ressourcen** zur Umsetzung (Zeit! )
- Bereitstellung von **Lerngelegenheiten** (Möglichkeiten der Erprobung und Reflexion)
- Initiierung, Begleitung und **Steuerung der Lern- und Veränderungsprozesse** im Team und der Organisationen (TE und OE)

# Aufgaben der Leitung zum *nachhaltigen* Transfer in den Arbeitsalltag

- **Verankerung** der Neuerungen in Konzepten, Strukturen und Abläufen
  - ggf. Einpflegen der Neuerungen in **Einrichtungskonzeption**
  - Veränderung von **Methoden und Arbeitsformen, Abläufen und Routinen**
  - Veränderung der **Organisationskultur** (z.B. Selbstverständlichkeiten)
  - ggf. **strukturelle Veränderungen** (Funktions-/Multiplikatorenstellen, Teamstrukturen, ...)
  - Benennung von **Verantwortlichen** (ggf. MultiplikatorInnen, Fachfrauen/-männer, "Kümmerer")
- Regelmäßige **Reflexion**sunden
- „**Schwungräder**“ z.B. im Jahresablauf



**VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!**