



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

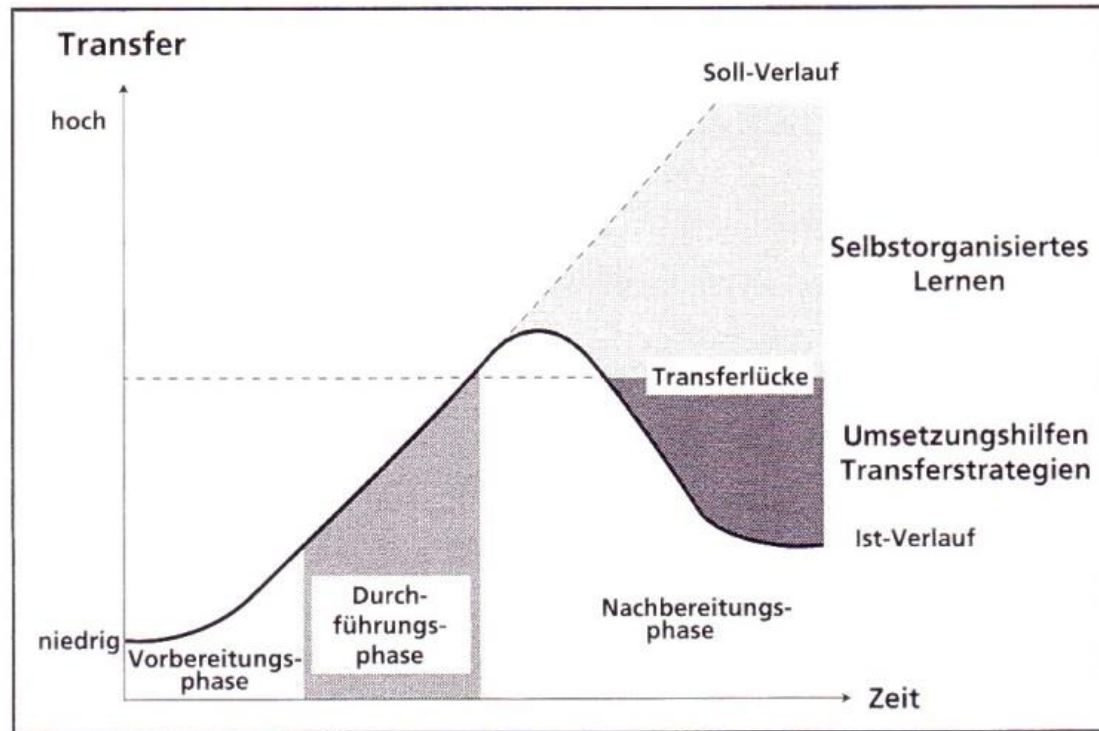
Kompetenz → Performanz

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:

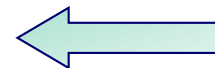
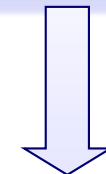
Aufgreifen/Umsetzen von Wissen/Kompetenzen

- 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

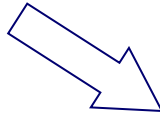
Einflussfaktoren auf den Transferprozess: Das Modell von Baldwin & Ford (1988)

Trainingsinputs

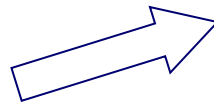
Training outputs

Transfer

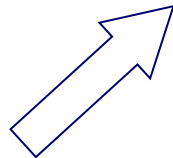
Trainee-Merkmale



Trainings-Design

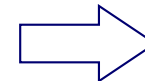


**Arbeitsumgebung/
Transferbedingungen**



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

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

Zusammenfassung Ergebnisse II

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



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!