



# Workshop

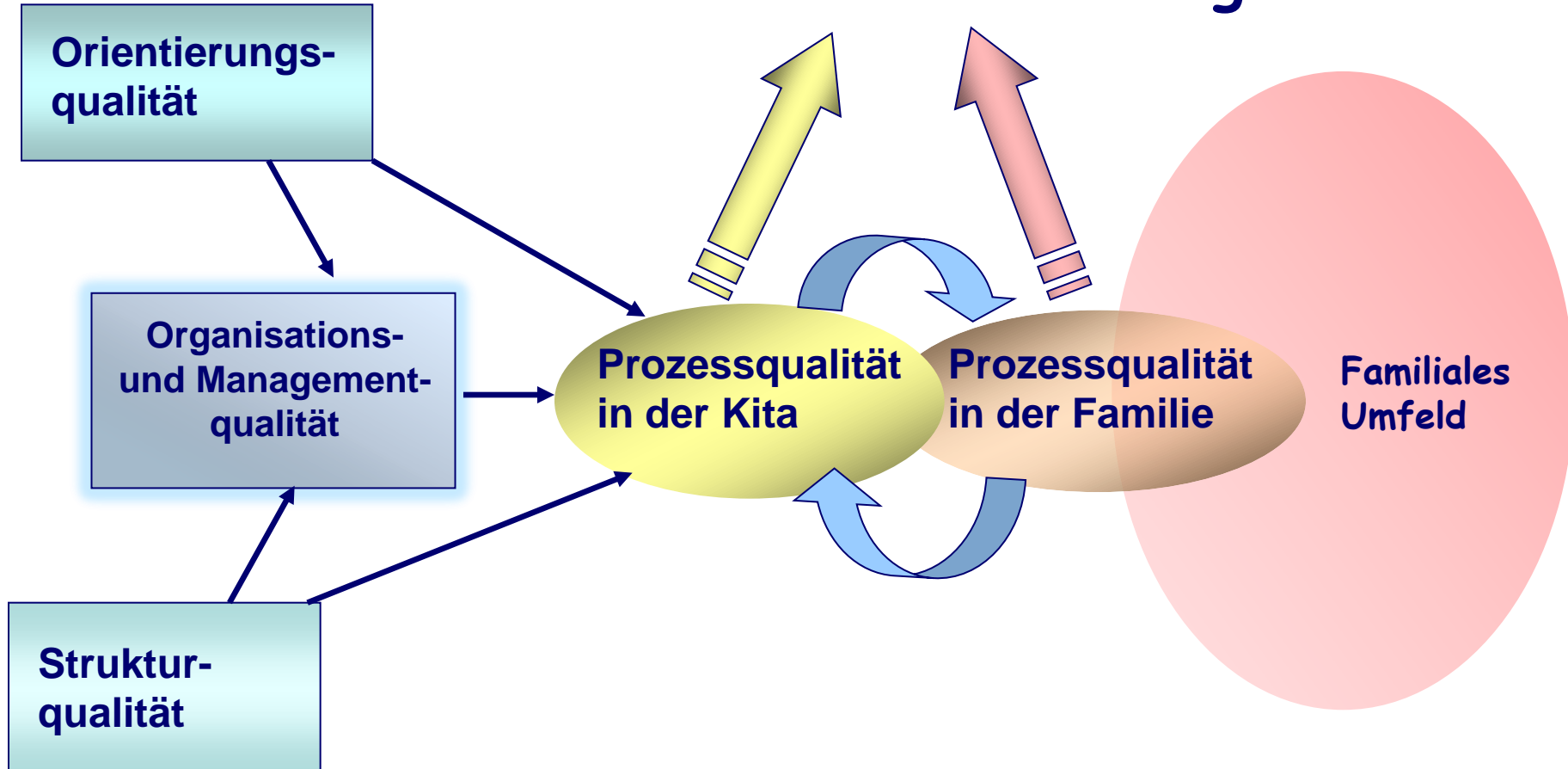
## Gelungender Transfer in den Arbeitsalltag – ein Thema für die Kita- Leitung

Prof. Dr. Petra Strehmel  
HAW Hamburg



## Bildungserfolg und lebenslange Entwicklung

### Kindliche Entwicklung



# Modell des Human Resource Management

## FÜHRUNGSKRÄFTE

### HR-Management

Fachliche Leitung  
(Vision und  
Fachkompetenz)

Herstellung guter  
Arbeitsbedingungen

Personal- und  
Teamführung,  
Personalentwicklung

Strategische  
Organisations-  
entwicklung

Vernetzung



## PERSONAL

### Professionelles Handeln

Motivation

Kompetenz

Autonomie

Partizipation

Reflexion

Lernen



## ERGEBNISSE BEI KLIENTEL UND PERSONAL

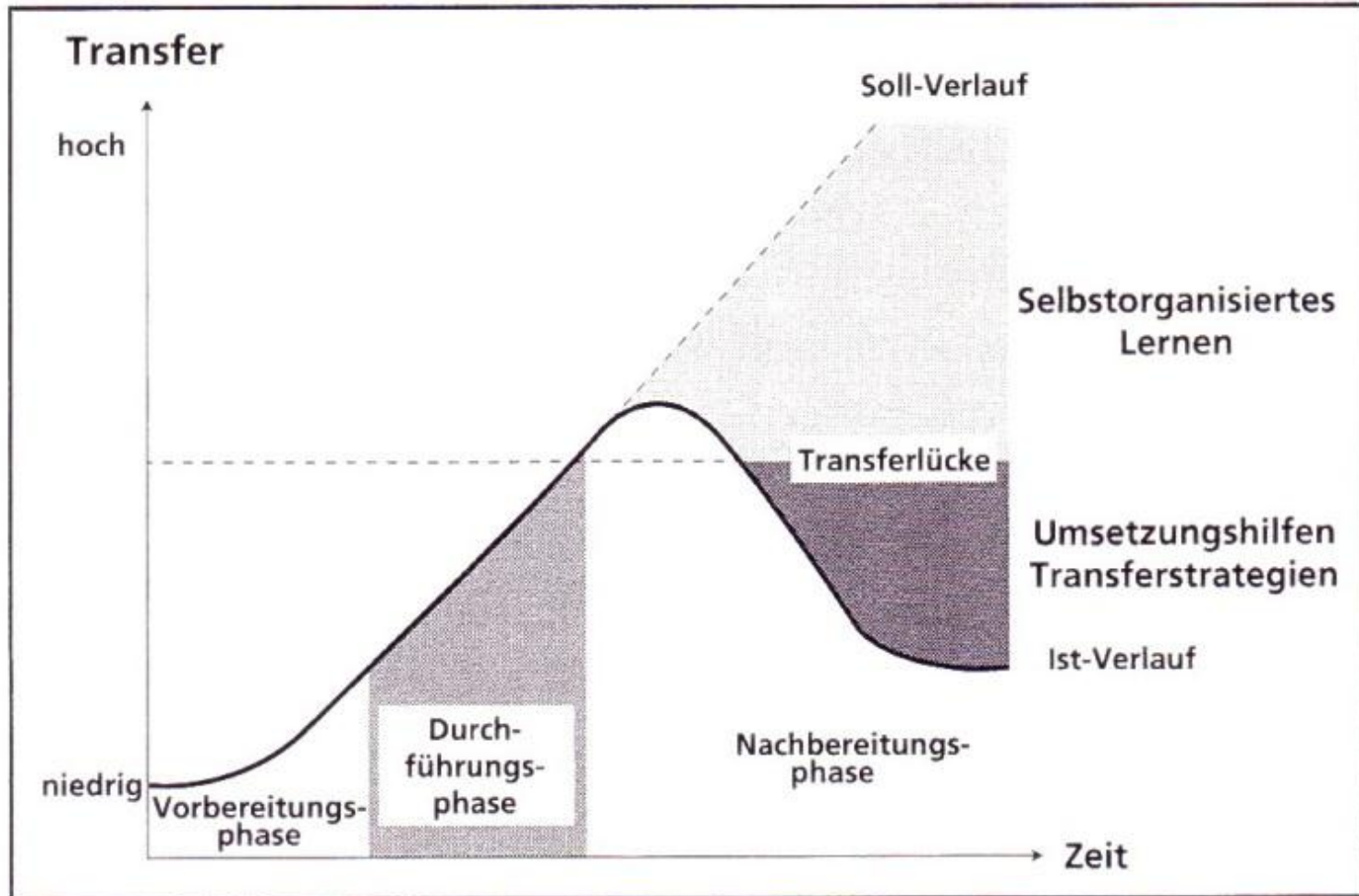
### Kinder und Familien:

z.B. gute Bildungs-  
und  
Betreuungsangebote;  
Kompetenz zur  
Lebensbewältigung,  
Wohlbefinden,  
Gesundheit

### Personal:

Professionelle  
Weiterentwicklung

Arbeitszufriedenheit,  
Gesundheit  
und Arbeitsfähigkeit



# 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

# Schritte zum Gelingen den Transfer

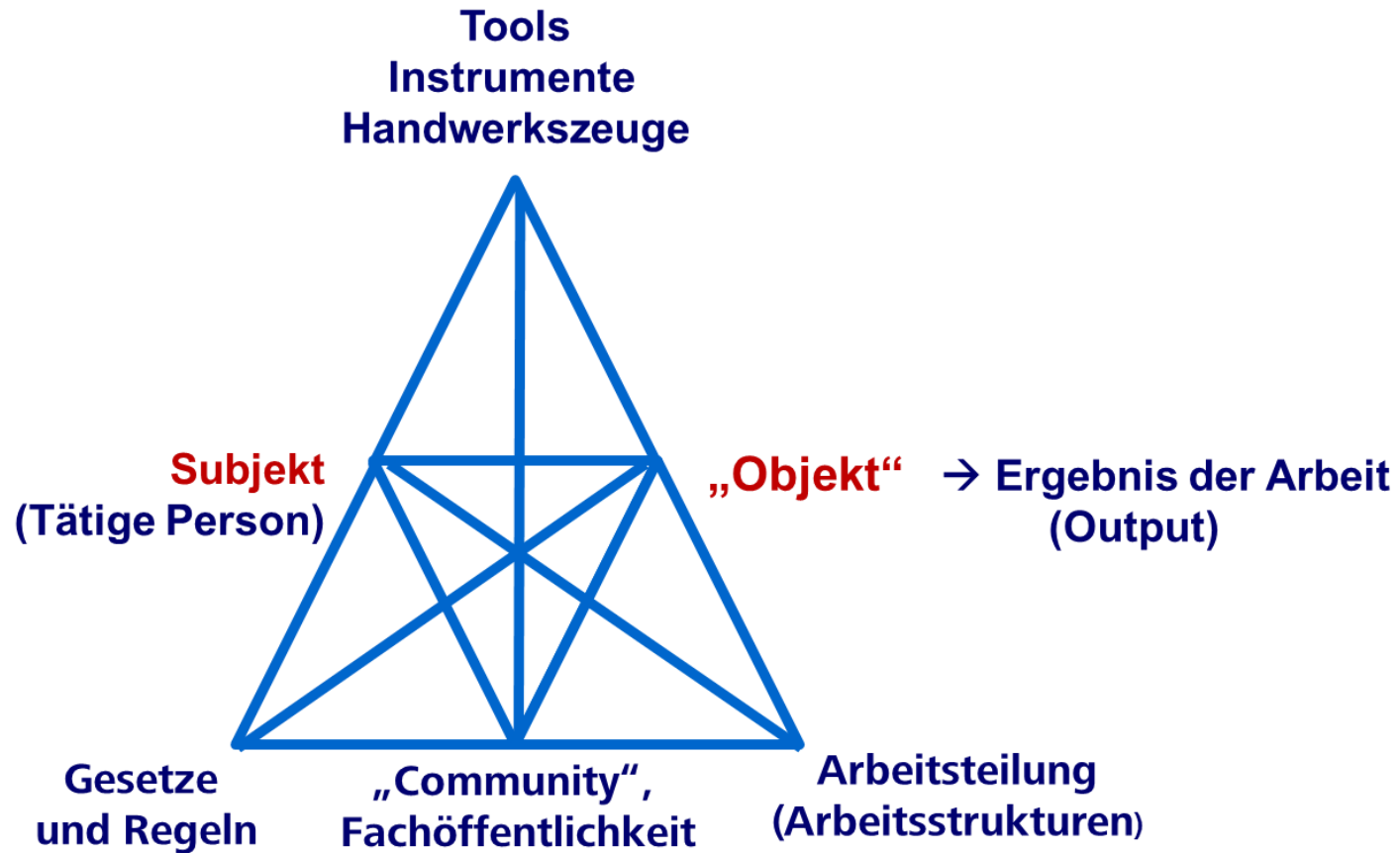
1. Analyse und Zielklärung
2. Personalentwicklungsplanung
3. Umsetzung:
  - Organisation und Begleitung von Lernprozessen
  - Team- und Organisationsentwicklung





# 1. Analyse und Zielfindung

# Analyse von Arbeitssystemen



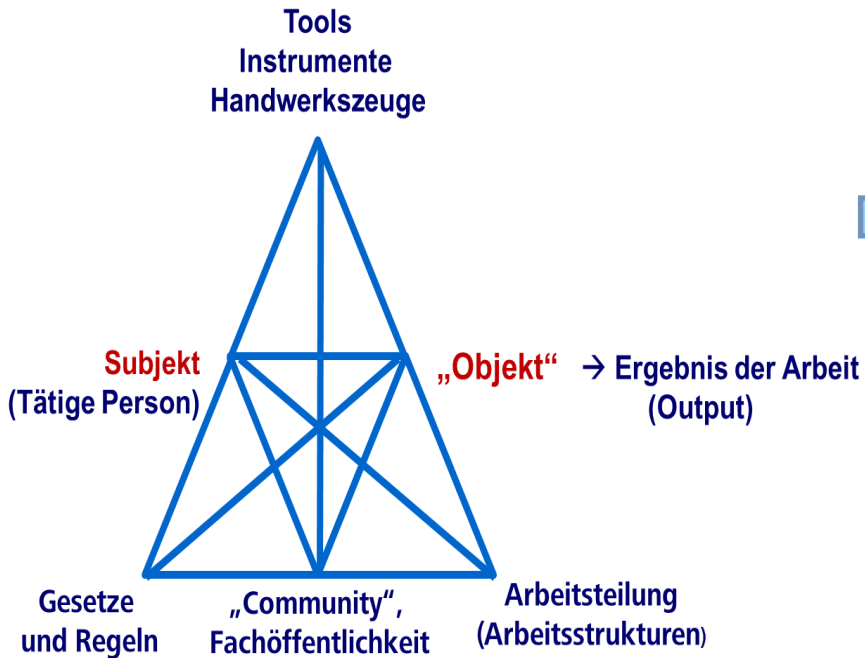
(nach Engeström, 2008)

# Beispiel: Sprachförderung I

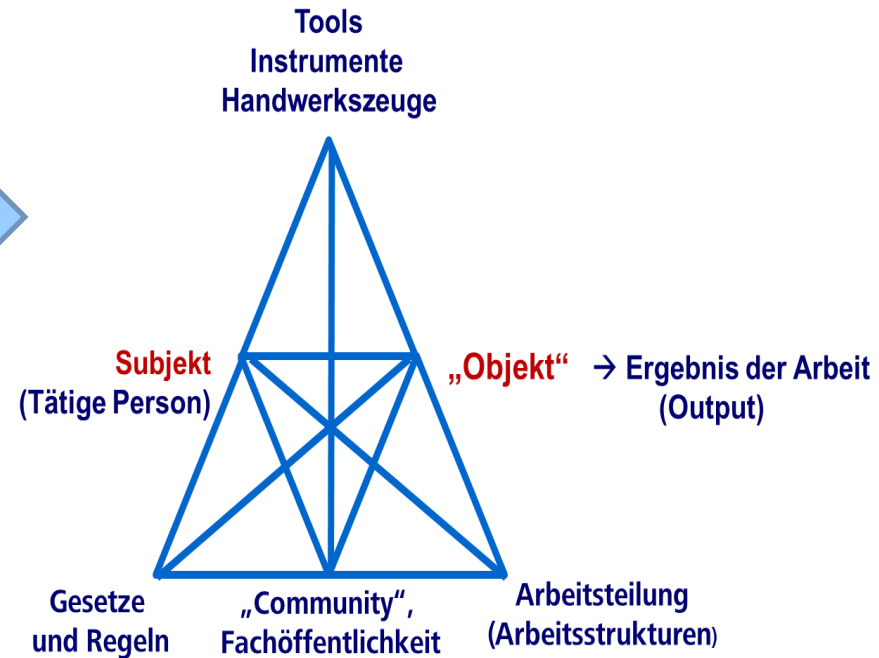
	<b>Arbeitssysteme</b>
<b>Gegenstand der Arbeit (Objekt)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sprachkompetenz der Kinder</li><li>• Kooperation mit den Eltern</li></ul>
<b>Methoden und Instrumente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestaltung von Lerngelegenheiten im Alltag</li><li>• Literacy-Bildung</li><li>• ggf. Einsatz von Sprachförderprogrammen</li><li>• Beobachtung und Förderplanung</li><li>• Verständigung und Reflexion im Team</li><li>• usw.</li></ul>
<b>Regeln und Gesetze</b>	Sprachbildungsrichtlinien, Bildungsprogramme, usw.
<b>Gemeinschaft, Unterstützungssystem</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Team</li><li>• Fortbildungsgruppen</li><li>• Fachzeitschriften und –tagungen</li><li>• Qualitätszirkel</li></ul>
<b>Arbeitsteilung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erprobung von Materialien zur Sprachbildung</li><li>• SprachbildungsexpertInnen im Team usw.</li></ul>

# Veränderung von Arbeitssystemen: Ansatzpunkte

**IST**



**SOLL**



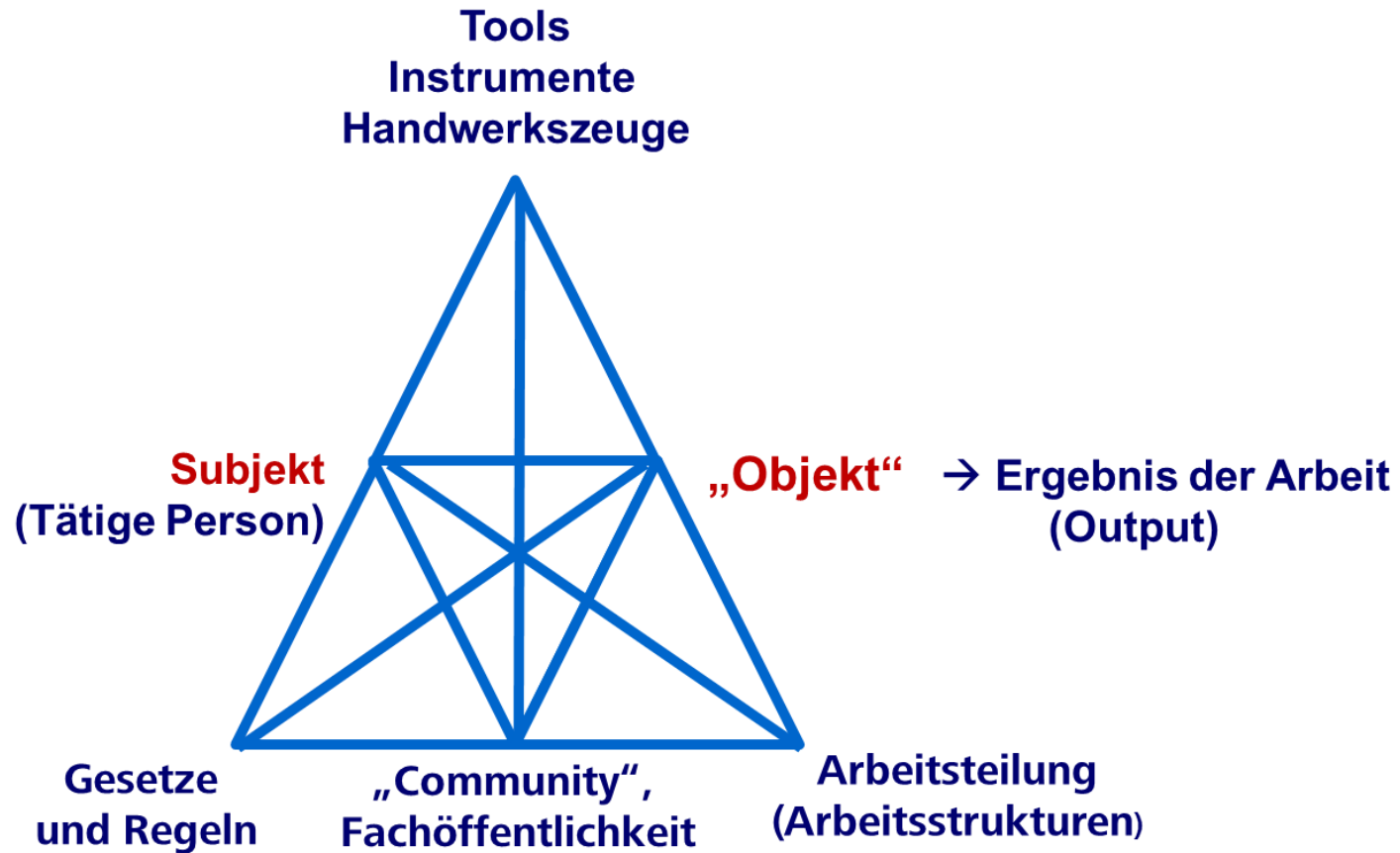
**Übung:**  
**... ein Bereich, ein Arbeitssystem, das Sie in ihrer  
Kita verbessern möchten**

**IST  
SOLL  
IST-SOLL-Diskrepanz  
(s. Arbeitsblätter)**



**Was soll (schwerpunktmäßig) verändert werden?**

# Analyse von Arbeitssystemen



(nach Engeström, 2008)

# Fazit: Ziele und Schwerpunkte der Personalentwicklung

- Aus der Fach-Community (Gemeinschaft):
  - neues Wissen
  - Vertiefung und Auffrischung des Wissens
- Tools:
  - Weiterentwicklung von Handlungskompetenzen (Instrumenten und Handwerkszeugen: Methoden)
  - neue Methoden
- Arbeitsteilung
  - Verbesserung der Umsetzung (z.B. durch fachliche Unterstützung)
  - Veränderungen in der Teamarbeit
  - Fachfrauen/-männer
- Tätige Person (Subjekt):
  - Interessengeleitete Entwicklung / Vertiefung / Spezialisierung
  - Reflexion
  - Regeneration

## **2. Personalentwicklungsplanung: Wer soll was lernen und wie?**



# Personalentwicklung

= Weiterentwicklung/Qualifizierung des Personals

- bezogen auf die **Organisationsziele** und
- bezogen auf **persönliche Zielsetzungen** und **Potentiale** der MitarbeiterInnen

 **Passung?!**

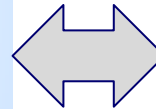
**Planung, Abstimmung und Entscheidung  
erforderlich!**



# Wer ist geeignet?

## Einrichtung

- Neue Anforderungen (einschl. Kooperationserfordernisse)
- Bedeutsamkeit
- Ressourcen



## Person(en)

- Formale Voraussetzungen
- Kompetenzen (Stärken)
- Interessen / Motivation / Lernziele (Karriereziele)
- Soziale Kompetenzen

**Passung?**

# Wie soll gelernt werden?

## Orte:

- on the job
- off the job

## Soziale Kontexte

- Einzelfortbildung (Seminare, Trainings, Online-Schulungen)
- Team-Fortbildungen
  - In-house
  - außer Haus

## Prozesse:

- Einmalige Fortbildung
- Langzeitfortbildung
- Fortbildung mit Reflexionstreffen/ Follow-Ups
- Team- und Organisationsentwicklungsprozesse

# Planung

- Einzelne, Tandems, mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder das Team?
- Welche Personen aus dem Team sind für die Fortbildung geeignet? (Trainees)
- Welche Fortbildungsmöglichkeiten bieten sich an?

# Fazit: Aufgaben der Leitung **vor** der Fortbildung

- Vorüberlegungen zu Zielen und Inhalten, Personen, Fortbildungsformaten und – angeboten im Vorfeld
    - ✓ 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**)

# **3. Umsetzung: Organisation und Begleitung von Lernprozessen Team- und Organisationsentwicklung**

:

# Umsetzung in den Arbeitsalltag



# Aufgaben der Leitung **vor** der Fortbildung

- Vorüberlegungen zu Zielen und Inhalten, Personen, Fortbildungsformaten und – angeboten im Vorfeld
  - ✓ 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**)



## 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



**Viel Erfolg!**

**[petra.strehmel@haw-hamburg.de](mailto:petra.strehmel@haw-hamburg.de)**