



 **Projekt Lebenslanges Lernen**

**INNOVATIVE METHODEN ZUR FÖRDERUNG DES
LEBENSLANGEN LERNENS IM KOOPERATIONSVERBUND
HOCHSCHULE UND WEITERBILDUNG**

? ABSCHLUSSBERICHT ?

**UNIVERSITÄT KOBLENZ-LANDAU
CAMPUS LANDAU**

Beteiligte Institute:



ZHR M

Zentrum für Human Resource Management

In Kooperation mit:



Gefördert durch:



Europäische Union
Europäischer Sozialfonds



Programmkoordination:



Ministerium für Wissenschaft
Weiterbildung, Forschung und Kultur
Rheinland-Pfalz

Programmträger:



**INNOVATIVE METHODEN ZUR FÖRDERUNG DES LEBENSLANGEN LERNENS IM
KOOPERATIONSVERBUND HOCHSCHULE UND WEITERBILDUNG
ABSCHLUSSBERICHT**

Zuwendungsempfänger:	Universität Koblenz-Landau, Campus Landau
Förderkennzeichen:	A6682RP02
Vorhabenbezeichnung:	Innovative Methoden zur Förderung des lebenslangen Lernens im Kooperationsverbund Hochschule und Weiterbildung
Laufzeit des Vorhabens:	01.01.2001 – 31.12.2003
Berichtszeitraum:	01.01. 2001– 31.12.2003
Projekt-Homepage:	http://lll.uni-landau.de
Adresse:	Universität Koblenz-Landau Campus Landau ➤ Institut für Erziehungswissenschaft August-Croissant-Str. 5 76829 Landau ➤ Zentrum für Human Resource Management Bürgerstr. 23 76829 Landau

Landau, 17.03.04

Prof. Dr. Bernd Schwarz

Prof. Dr. Klaus Götz

Dr. Dettlef Behrmann

**INNOVATIVE METHODEN ZUR FÖRDERUNG DES LEBENSLANGEN LERNENS IM
KOOPERATIONSVERBUND HOCHSCHULE UND WEITERBILDUNG
ABSCHLUSSBERICHT**

Inhaltsverzeichnis

1. Sachbericht

- 1.1. Ansatz und Design des Projekts
- 1.2. Arbeitsschwerpunkte des Projekts in Anlehnung an die Projektlinien des Modellversuchsprogramms „Lebenslanges Lernen“
- 1.3. Ergebnisse des Projekts
- 1.4. Transfer

2. Zahlenmäßiger Nachweis

3. Anlagen

- 3.1 Projektstruktur
- 3.2 Projektpartner
- 3.3 Publikationen / Aufsätze
- 3.4 Vorträge / Präsentationen

**INNOVATIVE METHODEN ZUR FÖRDERUNG LEBENSLANGEN LERNENS IM
KOOPERATIONSVERBUND HOCHSCHULE UND WEITERBILDUNG
ZWISCHENBERICHT 2002**

1. Sachbericht

1.1 Ansatz und Design des Projekts

Im Projekt ging es um das selbstgesteuerte Lernen von Erwachsenenbildnerinnen und Erwachsenenbildnern im Zuge von Organisationsentwicklungsprozessen in Weiterbildungseinrichtungen, die durch wissenschaftlich orientierte Beratung, durch den Einsatz einer Informations- und Kommunikationsplattform sowie die Verzahnung von Bildungsprozessen künftigen und aktiven Erwachsenenbildungspersonals unterstützt wurden.

Lebenslanges Lernen wurde zuvorderst als Professionalisierungsprozess in der Weiterbildung verstanden, der sich auf die Weiterbildung von Weiterbildenden sowie die Organisationsentwicklung von Weiterbildungseinrichtungen bezog. Es wurde angestrebt, hierdurch die Rahmenbedingungen des lebenslangen Lernens zu fördern, die letztlich allen Zielgruppen und auch der Entwicklung der Weiterbildung als systemischem Zusammenhang zugute kommen.

Dem Projekt lag vor dem Hintergrund dieser spezifischen Ausrichtung folgendes Design zugrunde (Abb.1):

Hauptamtliche sowie neben- und ehrenamtliche Leiter und Mitarbeiter von Erwachsenenbildungs-/Weiterbildungseinrichtungen trafen sich in *Entwicklungsteams*. Hier wurde der personelle wie organisationale Lernbedarf diagnostiziert und analysiert, es wurden Pläne entworfen und diskutiert sowie Maßnahmen hinsichtlich der *Personal- und Organisationsentwicklung (PE/OE)* entschieden, mit bereits bestehenden Konzepten abgestimmt und umgesetzt.

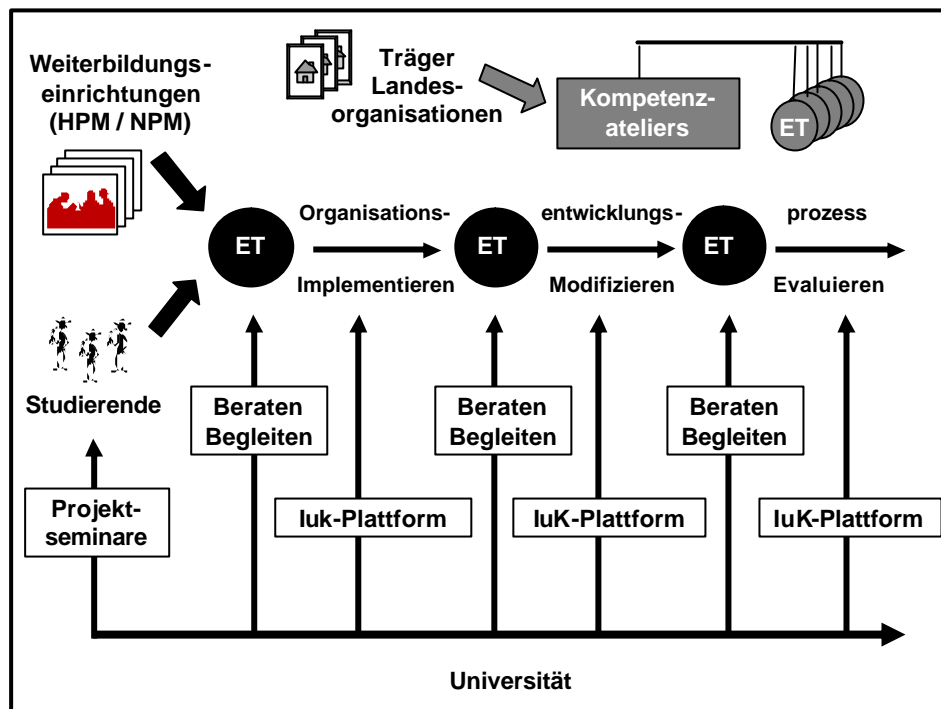


Abbildung 1: Design des Projekts LLL

Die *Implementierung* der Maßnahmen erfolgte schrittweise, so dass gegebenenfalls *Modifikationen* von den Entwicklungsteams vorgenommen werden können. Erfahrungen aus den Einzelschritten wurden als Steuerungsimpulse für den Gesamtplanungsprozess nutzbar gemacht und sorgten schon frühzeitig für Prozessqualität in der Durchführung. Ebenso konnten sowohl formative Evaluationen im laufenden Prozess einer Maßnahme als auch summative *Evaluationen* am Ende des Lern- und Entwicklungsprozesses eingesetzt werden, um zum einen die Wirkung und zum anderen die Bedeutung der Maßnahmen überprüfen und bewerten zu können.

Über die Initiierung und Gestaltung von *Kompetenzateliers* wurde für einen institutionenübergreifenden Erfahrungsaustausch über Innovationen, Vorgehensweisen und Ergebnisse des Projekts gesorgt. Durch die Beteiligung von Leitern und Mitarbeitern der Einrichtungen, von Vertretern der Träger sowie der Landesorganisationen für Weiterbildung, von Mitgliedern zuständiger Ministerien und Kooperationsverbände in der Weiterbildung sowie von Studierenden und den Beratenden im LLL-Prozess wurde ein breit angelegtes Kommunikationsspektrum geschaffen, welches in workshopartig angelegten Veranstaltungen dem Informationsaustausch, dem Transfer und der umfassenden Professionalisierung diene.

Die derart verstandenen lebenslangen Lernprozesse wurden im Kooperationsverbund Hochschule und Weiterbildung in dreierlei Weise gefördert: Erstens arbeiteten *Studierende* des Diplomstudiengangs Erziehungswissenschaft, Studienrichtung Erwachsenenbildung, in mit der Arbeit der Entwicklungsteams kombinierten Projektseminaren mit. Es wurden Leistungen in Form von Seminararbeiten, Praktika oder Diplomarbeiten eingebracht, indem die Studierenden besondere Aufgaben übernahmen und spezielle Fragen, die in den Entwicklungsprozessen auftraten, systematisch klärten. Zweitens wurden die Entwicklungsteams durch *Beratung* und *Begleitung* in ihren Arbeits- und Lernprozessen seitens des universitären Fachpersonals unterstützt. Die Entwicklungsteams konnten bei Bedarf aktuelles Wissen zu weiterbildungsrelevanten Fragestellungen und Problemfeldern abfragen sowie Unterstützung hinsichtlich unterschiedlicher Aspekte der Gestaltung von Arbeits- und Lernprozessen in Anspruch nehmen. Seitens des universitären Fachpersonals konnten wissenschaftliche Erkenntnisse eingebracht und in den Entwicklungsprozessen evaluiert werden. Drittens wurde eine internetgestützte *Informations- und Kommunikationsplattform* zur Verfügung gestellt, die einen virtuellen Austausch von Informationen zwischen den Mitgliedern einzelner Entwicklungsteams ermöglichte. In Erweiterung dessen konnten zu Wissen verdichtete Informationen veralgemeinert und weiteren Kreisen im Sinne von *Informationsbausteinen* zur Verfügung gestellt werden. Insofern ergaben sich Möglichkeiten des Transfers von Erfahrungen und Erkenntnissen, die in Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen von Erwachsenenbildungs- / Weiterbildungseinrichtungen generell verwertbar waren.

In Anlehnung an diese Skizze wurde das Projekt LLL vom Institut für Erziehungswissenschaft, dem Zentrum für Human Resource Management und der Arbeitsstelle für die Weiterbildung der Weiterbildenden an der Universität Koblenz-Landau, Campus Landau (vgl. Anlage 1), in einem dreijährigen Projektzeitraum mit Partnern aus den sieben anerkannten Landesorganisationen für Weiterbildung und dem Verband der Volkshochschulen des Landes Rheinland-Pfalz durchgeführt (vgl. Anlage 2).

Im zuvor aufgezeigten Design finden sich auch die im Modellversuchsprogramm „Lebenslanges Lernen“ beschriebenen Programmlinien und –aspekte wieder, die für den

spezifischen Ansatz des Projekts und die in der Projektarbeit verfolgten inhaltlichen Arbeitsschwerpunkte maßgeblich waren.

1.2 Arbeitsschwerpunkte des Projekts in Anlehnung an die Projektlinien des Modellversuchsprogramms „Lebenslanges Lernen“

In Anlehnung an die Programmbeschreibung des BLK-Modellversuchsprogramms „Lebenslanges Lernen“ (Deutsches Institut für Erwachsenenbildung: Lebenslanges Lernen. Programmbeschreibung und Darstellung der Länderprojekte. In: Materialien zur Bildungsplanung und Forschungsförderung. Bonn: BLK 2001, Heft 88) hat das Projekt „Innovative Methoden zur Förderung des lebenslangen Lernens im Kooperationsverbund Hochschule und Weiterbildung“ (Projekt LLL-Landau) zuvorderst die Programmlinie 3 des Modellversuchsprogramms (Umsetzung des lebenslangen Lernens – Verbesserung der Rahmenbedingungen), aber auch einzelne Bestandteile der Programmlinien 1 (Erprobung innovativer Angebote und Methoden des lebenslangen Lernens) und 2 (Stärkung der Motivation und Nachfrage nach lebenslangem Lernen sowie Förderung der individuellen Voraussetzungen) sowie des Gesamtkonzepts (Lebenslanges Lernen – übergeordnete Leitgedanken) aufgegriffen und bearbeitet.

In der Programmbeschreibung heißt es zunächst, dass für das Lernen aller Menschen „Systemvoraussetzungen entwickelt und erprobt“ (S. 20) werden müssen. Hierauf konzentrierte sich das Projekt LLL-Landau, indem die Schaffung von Systemvoraussetzungen im Sinne der Optimierung von Weiterbildungseinrichtungen als organisatorische Rahmenbedingungen des lebenslangen Lernens zum Schwerpunkt der Projektaktivitäten gemacht wurde, wobei jene Aktivitäten auf organisatorischer bzw. betrieblicher Ebene im Verlauf des Projekts auch auf die Ebene der Weiterbildungspolitik (Träger, Landesorganisationen für Weiterbildung, Ministerium) sowie auf die Ebene der Lernmilieus (Programme, Angebote, Zielgruppen) ausstrahlen konnte.

Im Rahmen der Projektlinie „Personal- und Organisationsentwicklung“ (PE/OE) kam es darauf an, Veränderungsprozesse in Weiterbildungseinrichtungen zu initiieren, zu

beraten, zu begleiten und zu Ergebnissen zu führen, die zum einen eine Professionalisierung für „hauptberufliche Kräfte als auch für nebenberufliche und ehrenamtliche“ (S. 20) bedeutete und die zum anderen der „Verbesserung der Rahmenbedingungen“ (S. 20) bzw. organisatorischen Voraussetzungen für die Planung und Organisation von Weiterbildungsarbeit im Kontext des lebenslangen Lernens wichtig waren. Im Zuge der Organisationsentwicklungsprozesse wurden ebenfalls ansatzweise Voraussetzungen für die „Verstärkung des Qualitätsmanagements von (...) Bildungsträgern“ (S. 20) geschaffen, die zudem durch eine „begleitende Evaluation“ (S. 20) unterstützt wurden.

Durch die Projektklinie „Informations- und Kommunikationstechnologien“ (IuK) wurde die Projektklinie PE/OE ergänzt, indem die Beratungs- und Organisationsentwicklungsprozesse durch die Implementierung von IuK-Technologien in Form eines Content-Management-Systems (CMS / virtuelles Büro) flankiert wurden. Die „Möglichkeiten der neuen Medientechnologien (...) für virtuelle Kommunikation und Kooperation“ (S. 20) in und zwischen den Weiterbildungseinrichtungen nutzbar zu machen, stand im Vordergrund der Aktivitäten der Projektklinie IuK des Projekts LLL-Landau.

Insgesamt wurden die Einrichtungen und deren Mitarbeiter selbst als lebenslang lernende Organisationen und Personen betrachtet, die durch „Beratung für Lernprozesse sowie Entwicklung von Strukturen“ (S. 16) unterstützt und gefördert wurden, wozu auch die „Anwendung stärker mediengestützter (...) raumunabhängiger Kommunikation“ (S. 18) gehörte. Hierbei kam u.a. die „Hilfe (...) zum Selbstverständnis“ (S. 18) in professionellen „Arbeits- und Medienzusammenhängen“ (S. 18) sowie die „Bewusstwerdung der aktiven Rolle der Lernenden“ (S. 18) sowie ihrer auf Planung und Organisation bezogenen „Schlüsselkompetenzen“ (S. 11) einschließlich der „Medienkompetenz“ (S. 20) zum Tragen. Das Projekt verstand sich dabei selbst als ein expertengestütztes System der „Information, der Beratung und des Coachings“ (S. 20), wobei dies sowohl auf den Bedarf nach externen Impulsen und Anleitung als auch auf den Anspruch einer sich sukzessiv erweiternden Fähigkeit zur Selbstorganisation von Veränderungs- und Verbesserungsprozessen in Weiterbildungseinrichtungen reagierte.

Hinsichtlich der „stärkeren Verzahnung der (...) Bildungsbereiche“ (S. 21) enthielt das Projekt LLL-Landau eine Komponente, die darin bestand, Kooperationen zwischen aktiven und künftigen Weiterbildnerinnen und Weiterbildnern zu organisieren. Hierzu wurden am Institut für Erziehungswissenschaft der Universität Landau im Studiengang Erziehungswissenschaft, Studienrichtung Erwachsenenbildung, Seminare veranstaltet, in denen spezielle Projektaufgaben durch Studierende in Zusammenarbeit mit den Projektpartnern aus den Weiterbildungseinrichtungen bearbeitet und mit Blick auf „lebenslanges Lernen (...) als Querschnittsaufgabe aller Bildungsbereiche (...) einschließlich Hochschulen und Weiterbildung“ (S. 13) gefördert wurden.

Analog zu den hier genannten Ansatzpunkten und Arbeitsschwerpunkten des Projekts LLL-Landau werden im Folgenden Erkenntnisse und Ergebnisse des Projekts skizziert.

1.3 Ergebnisse des Projekts

Aus dem Ansatz und dem Design des Projekts sowie aus den Bezügen zum Modellversuchsprogramm ergaben sich die genannten Arbeitsschwerpunkte, die verfolgt wurden und hinsichtlich derer sich konkrete Erfahrungen, Erkenntnisse und Ergebnisse einstellten.

In Anlehnung an den Ansatz, lebenslanges Lernen über die Professionalisierung in der Weiterbildung zu fördern und dabei spezifische erkenntnisleitende Interessen und praktische Vorhaben mit Blick auf das Modellversuchsprogramm zu verfolgen, lassen sich folgende Aussagen im Hinblick auf die Arbeitsschwerpunkte des Projekts treffen:

1. Hinsichtlich der *Professionalisierung der Weiterbildung zur Förderung der Rahmenbedingungen lebenslangen Lernens* ist festzustellen:

- „Organisationsentwicklungsprojekte, die auf der betrieblichen Ebene der Weiterbildung ansetzen, sind eine wesentliche Voraussetzung dafür, die organisationalen Strukturen und Prozesse sowie Managementverfahren und Instrumente in den Einrichtungen zu optimieren, um dadurch die Voraussetzungen für lebens-

langes Lernen zu verbessern. Die projektförmige Organisation solcher Entwicklungsvorgänge kann selbst als lebenslanger Prozess der kontinuierlichen Professionalisierung im Sinne des Lernens von Weiterbildungern und im Sinne der Entwicklung bzw. internen Transformation von Weiterbildungseinrichtungen gelten.“

- „Unter Berücksichtigung der Systemreferenzen pädagogischer Organisationen lassen sich Veränderungen bzw. Verbesserungen auf betrieblicher Ebene auf weitere Partialsysteme von Weiterbildung, wie die Ebene der Weiterbildungspolitik und die Ebene didaktischen Handelns und deren Zusammenwirken, ausweiten. Voraussetzung hierfür sind gezielt eingesetzte Arrangements, die die Wechselwirkungen zwischen den Partialsystemen ermöglichen, indem sie diese initiieren und begleiten.“
- „Projekte, die Entwicklungen nicht nur ein-, sondern mehrdimensional anregen, stellen Arrangements zur Verfügung, die ein lernförderliches Pendant zur mittleren Systematisierung des systemischen Zusammenhangs der Weiterbildung darstellen. Das bedeutet, dass an den Schnittstellen verschiedener Konstitutionsebenen von Weiterbildung Impulse gegeben und Innovationspotentiale freigesetzt werden, die sich über Rückkopplungen zwischen den Systemebenen in Transformationsprozesse des Gesamtsystems umsetzen.“
- Ein insbesondere aus der summativen Evaluation am Ende des Projekts hervorgehendes Ergebnis, welches sich auf das Zusammenwirken zwischen der Ebene der Einrichtung und derjenigen des Trägers bezog, war, dass es entscheidend für die weitergehende Umsetzung der Ergebnisse der Entwicklungsteams und die Nachhaltigkeit der erarbeiteten Veränderungen bzw. Verbesserungen ist, wie die Veränderung durch Organisationsentwicklungsvorhaben von allen, insbesondere auch von höheren Ebenen der Einrichtung mitgetragen, wie eine Parallelisierung von Entwicklungsmaßnahmen und –prozessen auf verschiedenen Ebenen erfolgen und wie Entscheidungen über Veränderungen nach Möglichkeit über Kooperation und Partizipation aller Beteiligten erwirkt werden.

2. Hinsichtlich der *Professionalisierung in der Weiterbildung durch Beratung* lässt sich feststellen:

- „Die Verbesserung der Rahmenbedingungen lebenslangen Lernens erfordert eine professionelle Institutionenberatung, die Organisationsentwicklungsprozesse von

Weiterbildungseinrichtungen initiiert und unterstützt und dabei prozessbegleitende Maßnahmen der Personalentwicklung von Weiterbildungern sowohl implizit als auch durch gesonderte Qualifizierungsangebote anbietet.“

- „Beratungsdienstleistungen zur Verbesserung des lebenslangen selbstgesteuerten Lernens der Weiterbildungler variieren vom Ansatz her zwischen direkter Expertenberatung und fachlicher Intervention einerseits sowie fachlicher Serviceleistung und nicht-direktiver Prozessbegleitung andererseits. Die Entscheidung für die jeweilige Unterstützungsleistung obliegt der Selbstbestimmung der Akteure, die seitens des Beraters herauszufordern und zu fördern ist.“
- „Beratung zur Erhöhung der erwachsenenpädagogischen Professionalität von Weiterbildungern und in Weiterbildungseinrichtungen hat vom Anspruch her zu ermöglichen, dass Prozesse zur Optimierung der organisationalen Voraussetzungen von Weiterbildung wissenschaftlich orientiert sind und die Vermittlung zwischen theoretischen Modellen und praktisch verwertbaren Konzepten wie Instrumenten fördern.“
- „Zielvereinbarungssysteme wie Management by Objectives oder Lernverträge erfüllen eine wichtige Funktion hinsichtlich der Transparenz, Steuerung und Evaluation von Entwicklungs- und Lernprozessen in Projekten. Darüber hinaus tragen sie zur Ergebnisorientierung der Arbeit, Motivation und Zufriedenheit der Akteure sowie zur Übertragbarkeit der Resultate bei. Voraussetzung hierfür ist, dass die Ziele der Professionalisierung gleichermaßen auf die Ebenen der operativen Umsetzbarkeit, der strategischen Zielbestimmung und ihrer normativen Legitimation gerichtet sind.“
- „Aus Organisationsentwicklungsprozessen lassen sich Elemente des Qualitätsmanagements generieren, die die Professionalität des Handelns in und von Weiterbildungseinrichtungen unterstützen. Die Überprüfung von Resultaten der Organisationsentwicklung hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit in Elemente des Qualitätsmanagements sowie der sukzessive Ausbau und die Abstimmung derart generierter Elemente ermöglicht darüber hinaus den Aufbau eines komplexen, der Einrichtung, ihren Strukturen und Aufgabenstellungen angemessenen Qualitätsmanagementsystems.“

3. Sofern Professionalisierungsprozesse in der Weiterbildung mit Blick auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen des lebenslangen Lernens durch *technologische Unterstützung* begleitet werden, lässt sich zusammenfassend feststellen:

- „Die Art und der Grad der Nutzung computergestützter Informationstechnologien ist in der Weiterbildung sehr unterschiedlich ausgeprägt, weshalb die Implementierung von Informations- und Kommunikationstechnologien flexibel an variierende Voraussetzungen anknüpfen und vorwiegend in einer schrittweisen Einführung und experimentellen Erprobung erfolgen muss.“
- „Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien zur computerunterstützten Kooperation, Koordination und Kommunikation in Arbeitszusammenhängen von Weiterbildungseinrichtungen erfordert eine sorgfältige und systematische, d.h. eine strukturierte und kriterienorientierte Auswahl entsprechender Systeme, um eine reibungslose Implementierung und bedarfsorientierte Nutzung schon in der Entscheidungsphase vorzubereiten.“
- „Bei der Implementierung computerunterstützter Systeme zur Kooperation, Koordination und Kommunikation in Arbeitsprozessen scheint eine an der Aufgabebewältigung und an der Lösung spezieller Probleme aus Sicht der Nutzer orientierte Einführung erfolgreicher zu sein als eine an den technischen Potentialen des Informationssystems ausgerichtete. Perspektivisch ist allerdings zu berücksichtigen, dass über die Anwendung neuer Technologien für konkrete Problemlösungen auch Ideen hinsichtlich erweiterter Einsatzmöglichkeiten entstehen. Auf diese Weise kann die Nutzung von neuen Technologien sukzessive erschlossen und ausgedehnt werden.“
- „Bei der Implementierung computerunterstützter Systeme zur Kooperation, Koordination und Kommunikation in Arbeitsprozessen ist eine Abstimmung zwischen technischen, organisationalen und personalen Einflussfaktoren zu vollziehen. Als zwischen den Faktoren vermittelndes Element können Aufgaben und die zu ihrer Bewältigung erforderlichen Informationen gelten. Außerdem lässt sich die Entwicklung und Einführung von computergestützten Informationstechnologien und Wissensmanagementsystemen durch einen Abgleich von technologiebezogenen Deutungsmustern transparenter gestalten und regulieren.“
- „Wissensmanagement in Organisationen lässt sich technologisch realisieren, wobei zu berücksichtigen ist, dass computergestützte Informationstechnologien eher

für die Wissensdokumentation (Präsentation) und den Wissensaustausch (Kommunikation) als für die Wissenserarbeitung (Generierung) und die Wissensanwendung (Nutzung) geeignet sind. Außerdem erhöht sich mit dem Grad der Komplexität der Aufgabe und der zu ihrer Bewältigung erforderlichen Tätigkeit auch die Notwendigkeit einer persönlichen Verständigung in realen bzw. nicht-virtuellen Interaktions- und Kommunikationssituationen.“

4. Bezüglich der Ermöglichung von *Selbststeuerung in Professionalisierungsprozessen in der Weiterbildung* ist festzustellen:

- „Die Variabilität in der Regulierung von Strukturelementen des Lernens ist bestimmend für die erfolgreiche Gestaltung selbstgesteuerter Lernprozesse. Das heißt, dass selbstgesteuerte Lernprozesse einerseits autonom erfolgen, andererseits aber bezogen sind auf den selbstbestimmten Bedarf nach fremder Unterstützung, auf die Erfordernis der dialogischen Abstimmung von Lerninteressen und –vorgängen im sozialen Kontext sowie auf die sich aus dem Lernprozess selbst ergebende Eigenlogik und Eigendynamik.“
- „Die Entwicklung von Selbststeuerungskompetenz lässt sich fördern, indem die fremdseitige Instruktionimpulse begleitende Aufforderung zur diesbezüglichen Selbstthematisierung dazu herausfordert, eine Selbstvergewisserung im Lernprozess vorzunehmen. Die durchaus extern provozierte, jedoch in zunehmendem Maße selbst initiierte Selbstvergewisserung im Lernprozess hilft dem Lernenden, die eigenständige Verfügung über den Lernprozess zu gewinnen sowie die Entfaltung von Selbststeuerungspotentialen zu begünstigen.“
- „Die Verwirklichung von selbstgesteuertem Lernen in organisierten, institutionalisierten sowie sozialen und mit Fremdbestimmungsanteilen versehenen Lernkontexten weist einen spezifischen Grad von wechselseitiger und sich dialektisch konstituierender Verpflichtung auf. Diese Verpflichtung führt günstigenfalls dazu, dass der individuelle Anteil am Lernprozess sowie die persönliche Verantwortung für die Lernergebnisse als ein selbstverpflichtendes Engagement für über das Selbst hinausgehende übergeordnete Ziele wahrgenommen wird. Dadurch wird die motivierte und beflissentliche Gestaltung der selbstgesteuert wahrzunehmenden eigenen Lernaufgabe durch den sozialen Kontext herausgefordert.“

- „Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse, die der Professionalisierung in der Weiterbildung dienen und die als projektförmiges Arrangement zur innovativen Gestaltung von Arbeitsstrukturen und -prozessen angelegt sind, erfüllen die Voraussetzungen zur Förderung selbstgesteuerten Lernens im Sinne situierten Lernens, da sie authentische und problemorientierte Situationen darstellen, die die Entfaltung von Selbststeuerungspotentialen begünstigen. Voraussetzung hierfür ist, dass ein Wechsel zwischen Handlungsvollzügen auf der einen und der reflexiven bzw. lernenden Bearbeitung von Handlungsproblematiken auf der anderen Seite systematisch gefördert wird, was nicht zuletzt die Berücksichtigung wissenschaftlicher Erkenntnisse zur professionellen Lösung konkreter Handlungsproblematiken einschließt.“
- „Tagebücher, die Lern- und Entwicklungsprozesse dokumentieren, können die für lebenslanges Lernen erforderliche situative Selbstreflexion sowie prozessuale Selbststeuerung begünstigen. Dies liegt darin begründet, dass sie eine seitens der Akteure selbst vorgenommene Diagnostik und Prozessrekonstruktion unterstützen. Dadurch wird die Möglichkeit eröffnet, eine differenzierte Selbstvergewisserung in individuellen Lern- und organisationalen Entwicklungsprozessen und darauf bezogene korrigierende Interventionen vorzunehmen.“

5. Mit Blick auf die bildungsbereichsübergreifende Gestaltung des lebenslangen Lernens im *Kooperationsverbund Hochschule und Weiterbildung* lässt sich feststellen:

- „Projektseminare an einer Universität, die das kooperative Lernen von aktiven und künftigen Erwachsenenbildnern in einem gemeinsamen Lernkontext fördern, tragen zur anwendungsbezogenen Aneignung und Erprobung theoretischen Wissens bei Studierenden sowie zur wissenschaftlich orientierten Rekonstruktion und Erweiterung von Professionswissen bei aktiven Erwachsenenbildnern bei. Voraussetzung hierfür ist, dass dieses didaktische Arrangement auf verschiedene Wissensarten, Aneignungsmodi und Transformationstypen von Professionswissen bezogen ist. Dies ist der Fall, wenn Projektseminare sich an dem Zyklus orientieren, der bei aktiven Erwachsenenbildnern Erfahrungswissen über Konzeptwissen in Planungs- und Handlungswissen überträgt und der bei Studierenden Konzeptwissen in Planungs-, Handlungs- und Erfahrungswissen transformiert. Die auf spezifische Aufgaben gerichtete Auseinandersetzung von aktiven und

künftigen Erwachsenenbildnern mit professionsrelevantem Wissen und der im Projektseminar erfolgende Wechsel von Reflexion und Aktion bzw. von Externalisierung und Internalisierung des Wissens regt die zyklisch erfolgende Aneignung und Entwicklung von Professionswissen an.“

- „Eine bildungsbereichsübergreifende Kooperation zur Professionalisierung in der Erwachsenenbildung lässt sich durch eine gleichsam forschungs- wie anwendungsbezogene Kombination aus akademischer Ausbildung und wissenschaftlicher Weiterbildung realisieren. Dies scheint institutionell möglich, sofern modularisierte und handlungsorientierte Komponenten von universitären Bildungsangeboten in Ergänzung zu rein sachlogisch strukturierten curricularen Plänen und vermittlungsorientierten Veranstaltungsformen angestrebt werden. Dies setzt Abstimmungen zwischen beiderlei veranschlagten Ansprüchen sowie Vereinbarungen der Interessen von Bedarfsträgern, Teilnehmenden und Bildungsverantwortlichen voraus.“

Die hier auf einzelne Projektdimensionen bezogenen Ansätze, Erfahrungen, Erkenntnisse, Ergebnisse und Aussagen zum lebenslangen Lernen im Sinne eines Professionalisierungsprozesses in der Weiterbildung finden sich in:

- Behrmann, D.: Professionalisierung unter dem Aspekt der Optimierung von Systemvoraussetzungen für das lebenslange Lernen. Erfahrungen und Erkenntnisse des Forschungsprojekts LLL. In: Professionalisierung und Organisationsentwicklung. Optimierung der Rahmenbedingungen des lebenslangen Lernens in der Weiterbildung. Hrsg.: D. Behrmann, B. Schwarz, K. Götz. Bielefeld: Bertelsmann 2004.

In dieser Publikation finden sich weitere umfangreiche Ausführungen zu den einzelnen Themenstellungen, die aus Sicht der wissenschaftlichen Leitung, der Projektleitung und wissenschaftlichen Begleitung sowie aus Sicht der Projektmitarbeiter und der Projektpartner differenziert dargestellt werden.

In Zusammenhang mit den darin ebenfalls enthaltenen, von Bernd Schwarz dargestellten und stärker auf die summative Evaluation ausgerichteten Aktivitäten gegen Ende des Projekts LLL ist auf Folgendes hinzuweisen: Die Projektevaluation erfolgte

zunächst in weiten Teilen formativ und prozessbegleitend. Angeregt durch die wissenschaftliche Begleitung des Modellversuchsprogramms bzw. deren Schwerpunktsetzungen in der Programmevaluation wurde jedoch beschlossen, eine zusätzliche projektinterne summative Evaluation durchzuführen. Dies zu realisieren bedeutete nochmals einen erhöhten Aufwand an zeitlichen und personellen, damit auch finanziellen Ressourcen, weshalb ein anderer Arbeitsbereich, d.h. die Erstellung eines umfangreicheren Informationsbausteinsystems über Personal- und Organisationsentwicklung in der Weiterbildung, zugunsten der Evaluation eingeschränkt wurde. Durch eine über das Projekt hinausgehende Förderinitiative des Ministeriums für Wissenschaft, Weiterbildung Forschung und Kultur des Landes Rheinland-Pfalz wurde jedoch gewährleistet, dass bereits entworfene Informationsbausteine weiterentwickelt wurden und als exemplarische Bestandteile in ein Informationssystem einfließen konnten (Abschluss dieser Aktivitäten bis Ende März 2004).

Ansonsten soll an dieser Stelle auf weitere Erläuterungen verzichtet und auf die genannte Publikation mit dem Stellenwert einer detaillierten Veröffentlichung zum Projektabschluss verwiesen werden.

Die Publikation erscheint Mitte des Jahres 2004 im Bielefelder Bertelsmann Verlag und wird bei Erscheinen dem vorliegenden Bericht selbstverständlich nachgesandt.

1.4 Transfer

Transfer

Prinzipiell ist der Transfer im Projekt mehrdimensional angelegt worden. Es gab (Abb.2):

- Transfer im Prozess der Organisationsentwicklung, der vor allem über die Verwendung eines Entwicklungsteamtagebuchs sichergestellt wurde. Das Entwicklungsteamtagebuch ließ den Prozess anhand von Protokollen nachvollziehbar werden, enthielt Instrumente, die sich als hilfreich und wieder verwendbar erwiesen hatten, beinhaltete Feedbacks, die die Bewertung der Qualität und die Steuerung des Prozesses erlaubten, erfasste Dokumentationen der Ergebnisse, die die

Grundlage für anschließende Tätigkeiten und Maßnahmen bzw. für die Feststellung von Resultaten darstellten.

- Transfer in der Organisation wurde in einem Kompetenzatelier gefördert, in dem die beteiligten Entwicklungsteams zunächst ihre Ergebnisse anderen Vertretern der eigenen Organisation präsentierten. Im Anschluss daran arbeiteten die Entwicklungsteams und die Vertreter der Organisationen gemeinsam in einer Arbeitsphase auf Übertragungsmöglichkeiten der Erfahrungen und Ergebnisse in die Gesamtorganisation hin und trafen entsprechende Vereinbarungen.
- Transfer zwischen Organisationen wurde ermöglicht, indem in einem weiteren Kompetenzatelier die Entwicklungsteams verschiedener Einrichtungen sich ihre Ergebnisse gegenseitig vorstellten und sie diskutierten, so dass Erfahrungen ausgetauscht und hilfreiche Impulse von anderen aufgenommen und für den eigenen Organisationsentwicklungsprozess nutzbar gemacht wurden.
- Transfer erfolgte auch im Sinne des Austauschs und der wechselseitigen Übernahme von Wissen zwischen aktiven ErwachsenenbildnerInnen und Studierenden, die sich in gemeinsamen Projektseminaren mit professionsrelevantem Wissen in Bezug auf zu bearbeitende Probleme oder Gegenstände und Fragen im Rahmen des Projekts auseinandersetzten.
- Transfer wurde darüber hinaus auf der Ebene des Modellversuchsprogramms geleistet, indem vom Projekt Beiträge zu Fachtagungen und zu Newslettern des Programmträgers geleistet wurden und indem das Projekt zwei Sammelbände veröffentlicht hat.

Insofern wurde schon während des Projekts auf die nachhaltige Wirkung der im Projekt vollzogenen Organisationsentwicklungsmaßnahmen und ihrer Resultate hingearbeitet. Die wesentlichen Transferinstrumente waren auf Ebene des Projekts:

- Entwicklungsteamtagebücher,
- Kompetenzateliers,
- Projektseminare,
- Vorträge, Präsentationen, Publikationen.

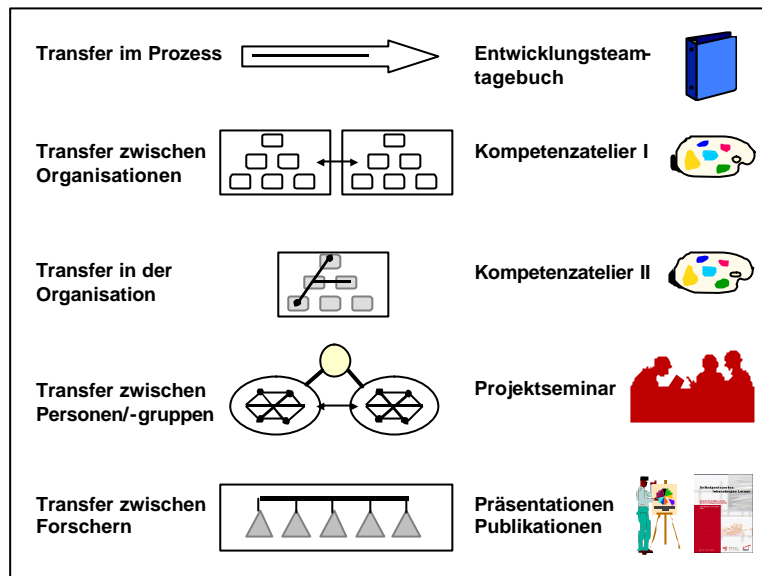


Abbildung 2: Transferdimensionen und –instrumente im Projekt LLL

(Vgl. Behrmann, D.: *Transfer von Wissen in Organisationsentwicklungsprojekten*. In: B. Dewe, G. Wiesner, Chr. Zeuner: *Milieus, Arbeit, Wissen: Realität in der Erwachsenenbildung*. Bielefeld: Bertelmann 2004 – erscheint Mitte des Jahres)

Transferprodukte, d.h. fest in die Entwicklungsteams und deren Trägerorganisationen implementierte Resultate der Projektarbeit sind:

- Implementierung von Bausteinen des Qualitätsmanagements, Aufbau kundenorientierter Weiterbildungsangebote und Supportstrukturen (Bildungswerk des Landessportbundes Rheinland-Pfalz).
- Auf Bedarfsanalysen beruhende Programmentwicklung, Initiierung der Entwicklung eines Multiplikatorenkonzepts zur Professionalisierung ehrenamtlicher Weiterbildungsarbeit im Rahmen des Verbandes (Landfrauenverband Bernkastel-Wittlich).
- Programmplanungskoordination und synergienstiftende Kooperation von ehrenamtlichen Weiterbildnern durch Leitfäden (Programmplanungsportfolio) und Foren (Workshops zur Programmplanung) (Katholische Erwachsenenbildung Mittelhaardt und Südpfalz).
- Integrierte Entwicklung von Struktur und Kultur einer Weiterbildungseinrichtung durch kombinierte Organisations-, Team- und Qualitätsentwicklung am Beispiel

der Programmplanung, Planungsforum, Jour fixe von pädagogischem und Verwaltungspersonal (Evangelische Arbeitsstelle Kirche Bildung und Gesellschaft Landau).

- Institutionen übergreifende Programmplanung und Zielgruppenorientierung durch informationstechnologisch unterstützte Planungsdatenbank (Weiterbildungslandkarte), konzertierte Organisationsentwicklung in institutionen übergreifenden Organisationsentwicklungsforen des Verbandes (Kreisvolkshochschulen).

(Vgl. Erfahrungs- und Ergebnisberichte der einzelnen Entwicklungsteams in: Behrmann, D./Schwarz, B./Götz, K. (Hrsg.): Professionalisierung und Organisationsentwicklung. Optimierung der Rahmenbedingungen des lebenslangen Lernens in der Weiterbildung. Bielefeld: Bertelsmann 2004 - erscheint Mitte des Jahres)

Transfer und Nachhaltigkeit der durch das Projekt in den beteiligten Einrichtungen erzielten Resultate wurde sichergestellt durch:

- Aufrechterhaltung der implementierten Innovationen durch die im Projekt eingeführten Instrumente (Prozessmanagement, Controlling, Entwicklungsteamtagebuch, Checklisten, Erfolgskriterien etc.),
- konkrete Zielvereinbarungen (zwischen Projekt und Entwicklungsteams sowie zwischen Entwicklungsteams und deren Träger, übergeordneten Dienststellen und Verbände) in den Kompetenzateliers und Reviews,
- Ergebnisdokumentationen (in den Entwicklungsteamtagebüchern), Ergebnispräsentationen (in den Kompetenzateliers), Publikationen (Erfahrungsberichte in der zweiten Veröffentlichung des Projekts).

In jedem Falle ist erreicht worden, dass durch die konsequente Förderung von Transfer in den verschiedenen Transferdimensionen sowie die darin enthaltenen Zielvereinbarungen (auch über das Projektende hinaus) Grundlagen geschaffen wurden, die Ergebnisse in ihrer nachhaltigen Wirkung zu unterstützen. Im Projektzeitraum war es möglich, die im zweiten Kompetenzatelier getroffene Zielvereinbarungen durch Reviews gegen Ende des Projekts zu überprüfen. Das hatte zum Ergebnis, dass die zuvor genannten Transferprodukte nach ca. einem viertel Jahr erfolgreich umgesetzt worden waren oder nach wie vor auf der Tagesordnung der beteiligten Einrichtungen

und Trägerorganisationen standen, um daran weiter zu arbeiten. Es bestanden teilweise zwar Schwierigkeiten in der Umsetzung, aber der Gedanke, diese produktiv in Organisationsentwicklungsprozessen zu lösen, war nach wie vor vorhanden und wurde entsprechend weiter verfolgt.

Ein weiterer wichtiger Transfergesichtspunkt ist, dass die ermutigenden Beispiele des Projekts zur Professionalisierung in der Weiterbildung dazu beigetragen haben, dass ein neues Projekt zur integrativen Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung in Rheinland-Pfalz zustande kommt. Dies wird vom Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung, Forschung und Kultur des Landes Rheinland-Pfalz für zwei Jahre mit einem Gesamtvolumen von ca. 100.000 Euro gefördert. Dies ist darüber hinaus als Initiative zu werten, Perspektiven zu eröffnen, den Projekttransfer in umfassendere transferorientierte Förderprogramme der BLK einschließlich des Auf- und Ausbaus von projekt- und programmübergreifenden Informationsstrukturen aufzunehmen.

In Anlehnung an die Ergebnisse des Projekts lassen sich unter Transfergesichtspunkten auch weiterbildungspolitisch relevante und an die Fragen des Modellversuchsprogramms angelehnte Perspektiven formulieren:

- Transfer sollte im laufenden Prozess von Projekten explizit bedacht und als Aufgabe aufgenommen und gefördert werden. Allerdings ist der Transfergesichtspunkt von den Innovationszyklen der beteiligten Organisationen abhängig und muss zeitlich auf entsprechende Phasen der Organisationsentwicklung abgestimmt werden. Transferförderung würde hier Wesentliches für die Konsolidierung von Innovationen bei beteiligten Organisationen leisten können und zur Anregung flächendeckend ausgerichteter Aktivitäten beitragen.
- Die Vielfalt und Vielschichtigkeit der integrierten Transferorientierung bedarf einer Systematisierung. Neben der Kernaufgabe des Programm-, Projekt-, Entwicklungsvorhabens ist insbesondere mit Blick auf Transfer und Nachhaltigkeit ein entsprechender Support durch Beratungs- und Unterstützungssysteme erforderlich.
- Es ist möglich, Innovation durch eine systematische Organisationsentwicklung zu institutionalisieren, die eigenständig von den Einrichtungen realisiert wird. Die Funktionalität und Effizienz entsprechender Entwicklungen lässt sich durch externen Support erhöhen.

- Selbstgesteuertes Lernen im Sinne eines deinstitutionalisierten und informellen Lernens ist eher eine Ergänzung als ein Ersatz herkömmlicher Formen institutionalisierten Lernens. In vielen Fällen sind Rahmungen erforderlich, die Koordination und Orientierung in Lern- bzw. Entwicklungsprozessen ermöglichen. Dies kann sowohl zentral (von Einrichtungen) oder dezentral (von den Akteuren selbst) organisiert oder geleistet werden. Im Lern- und Entwicklungsprozess ist trotz des Anspruchs einer generellen Selbstorganisation zwischen Phasen der Anleitung und Selbststeuerung zu vermitteln.
- Arbeits- und Lerntechnologien setzen sich auch im Weiterbildungsbereich durch. Der Grad und die Form ihrer Nutzung ist allerdings höchst unterschiedlich. Sofern eine zunehmende Ausschöpfung von Nutzungspotentialen computergestützter Informationstechnologien avisiert ist, müssen Spielräume zur experimentellen Erprobung und systematischen Implementierung geschaffen werden. Dies schließt die Bereitstellung oder Erschießung von personellen, materiellen und finanziellen Ressourcen ein. Technologien können die Arbeit und das Lernen unterstützen, präsenzgebundene Aktivitäten jedoch nicht gänzlich ersetzen.
- Professionalisierung in exklusiven Weiterbildungsangeboten für WeiterbildungnerInnen kann durch integrative Formen der wissenschaftlichen Aus- und Weiterbildung bzw. durch die gemeinsame Kompetenzentwicklung und das kooperative Lernen von aktiven und künftigen WeiterbildungnerInnen im Kooperationsverbund Hochschule und Weiterbildung ergänzt und gefördert werden.
- Transfer kann durch darauf ausgelegte Veranstaltungen auf Programmebene gefördert werden. Die hierfür erforderlichen, über die Projektarbeit an der Basis hinausgehenden Aktivitäten sollten unter dem Gesichtspunkt einer konsequenten Transferförderung in die Programme konzeptionell, aber auch mit Blick auf die dazu erforderlichen Ressourcen seitens der Projekte eingeplant werden.

2. Zahlenmäßiger Nachweis

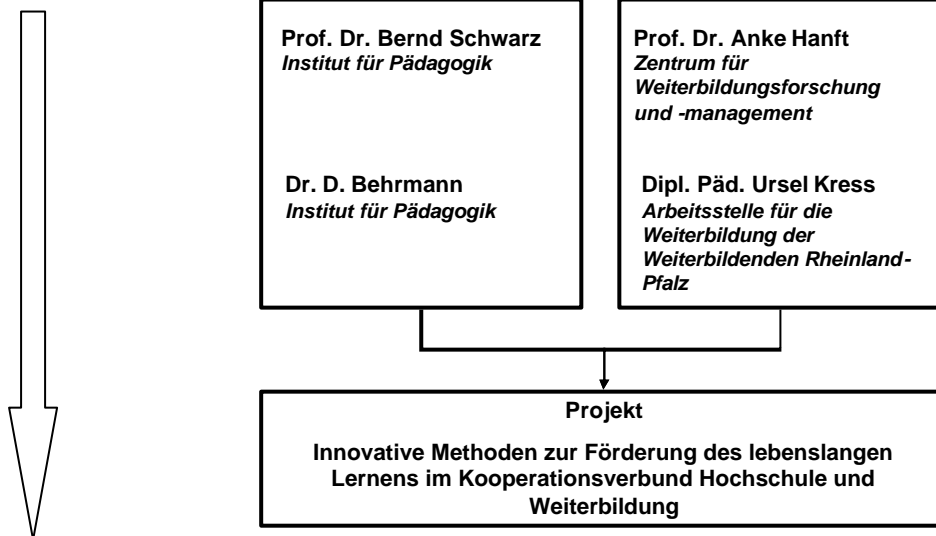
Die Finanzierung des Projekts erfolgte zwar nicht in jedem Falle problemlos (vgl. Zwischenberichte), aber alle entstandenen Kosten sind gedeckt und die Projektergebnisse können die erfolgte Finanzierung wohl uneingeschränkt rechtfertigen.

Eine genaue Aufstellung des Haushalts liegt diesem Bericht gesondert bei. Der Haushaltsabschluss beruht auf den dem Projekt verfügbaren Zahlen und verwalteten Mitteln. Auf der Ebene der Verwaltung des Universitätshaushalts durch das Präsidialamt der Universität Koblenz Landau besteht derzeit in einem Punkt noch Unklarheit, auf die das Projekt jedoch keinen Einfluss hatte und hat. Daher ist mit dem beigelegten Finanzierungsbericht des Projekts der Haushalt ordnungsgemäß abgeschlossen.

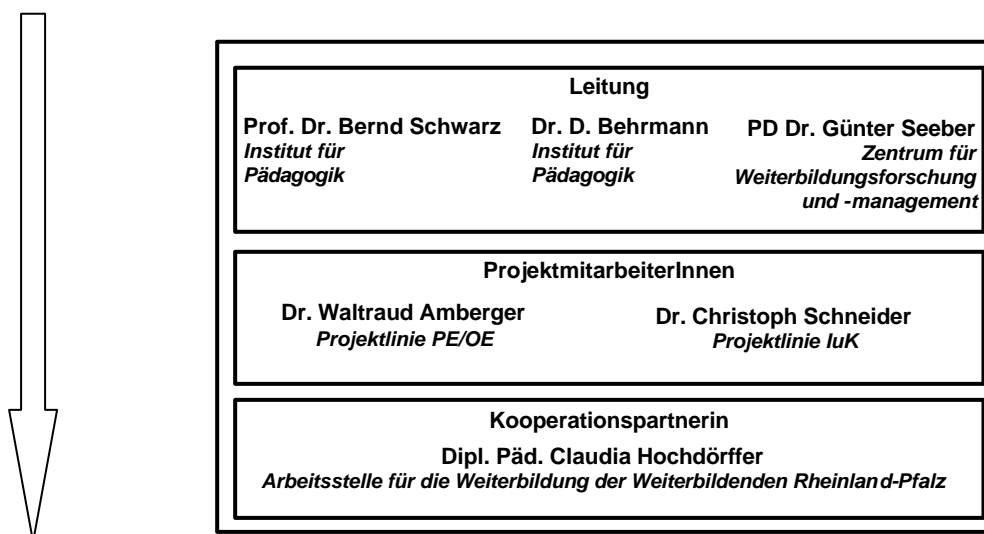
3. Anlagen

3.1 Projektstruktur

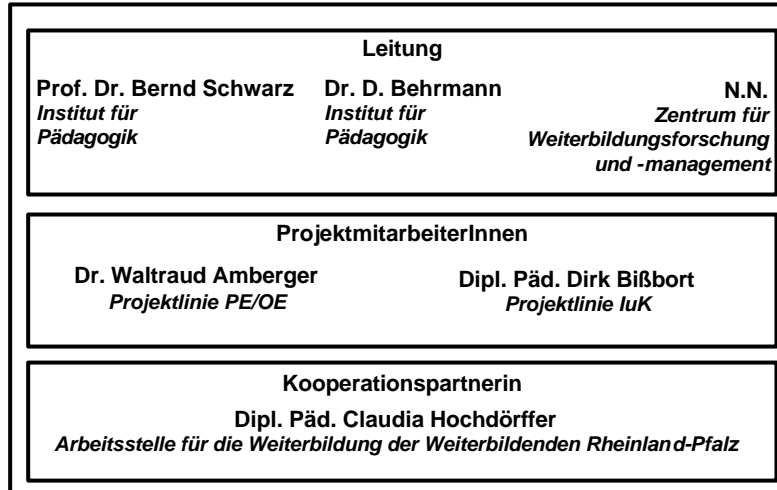
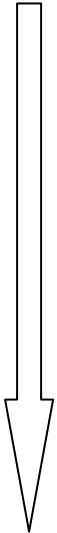
Konzeptualisierung



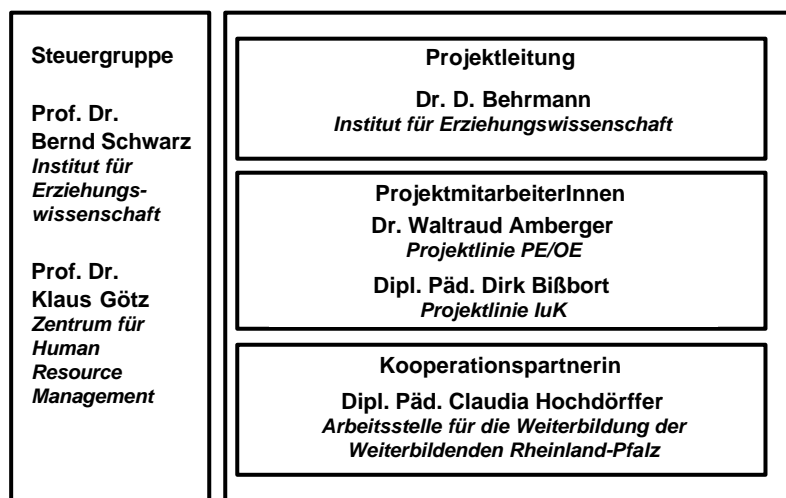
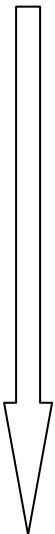
1. Jahr



2. Jahr



3. Jahr



Ende

3.2 Projektpartner

Projektlinie PE/OE

Ländliche Erwachsenenbildung (LEB)

Rahmenthema: Zielgruppenorientierung

Profil / Leitbildentwicklung sowie Inhalte von Weiterbildungsangeboten und Selbstdarstellung sind Planungsschwerpunkte. Die ersten Ansatzpunkte, um Veränderungen zu initiieren sind Evaluation und Schulung der Mitarbeiterinnen.

Ergebnisse: Gewinnung von neuen Mitgliedern, Einbindung des Vorstandes und aktiver Mitglieder in die Programmplanung, Erschließung neuer Zielgruppen, Konzeption neuer Veranstaltungsformen, Strukturierung und Neuorganisation der Planungsphase

Projektzeitraum: Oktober 2001 bis Ende 2003

Entwicklungsteam: Kreisgeschäftsführerin, zwei stellvertretende Kreisvorsitzende, 1 Kreisvorsitzende

Ansprechpartnerin: Jutta Merrem

Arbeit und Leben

Zweigstelle: Rheinhessen-Nahe

Rahmenthema: Handbuch für TeamerInnen

Mit Hilfe eines eigens entwickelten Evaluationsinstrumentes wurde eine Bedarfsanalyse bei Verwaltung, Leitung und TeamerInnen durchgeführt. Aus den Ergebnissen wurde eine Gliederung für ein Handbuches erstellt.

Ergebnisse: qualitative Bedarfserhebung, Auswertung, Gliederungsvorschlag für das Handbuch

Projektzeitraum: Oktober 2001 bis Februar 2002

Entwicklungsteam: Leiter der Zweigstelle Rheinhessen-Nahe, Studierende

Ansprechpartner: Eberhard Wolf

Evangelische Arbeitsstelle Kirche Bildung und Gesellschaft

Rahmenthema: Neuorganisation einer Außenstelle

Darstellung einer neuen Ablauforganisation in der aufzubauenden Außenstelle, bei der zwei ehemals unabhängige Fachdienste zusammen arbeiten sollen.

Ergebnisse: Kernprozesse dargestellt, Schnittstellen definiert und entsprechende Kommunikationskanäle aus- und aufgebaut. Ein Kernprozess ist exemplarisch analysiert, dargestellt und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess eingeleitet.

Projektzeitraum: Januar 2002 bis Ende 2003

Entwicklungsteam: vier ReferentInnen, drei Verwaltungskräfte

Ansprechpartnerin: Marthe Kuhm

Katholische Erwachsenenbildung

Regionalstelle: Südpfalz – Mittelhaardt

Rahmenthema: Evaluation der Planungsarbeit von Bildungsbeauftragten

Mit Hilfe von Evaluationen und eigens entwickelten Werkzeugen wurden Planungsprozesse transparent gemacht, Probleme aufgedeckt und eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse angeregt.

Ergebnisse: Individuell handhabbare Instrumente zu Evaluation und Feedback (Methodenkoffer) als Grundlage für die Planungsarbeit der Bildungsbeauftragten

Projektzeitraum: Oktober 2001 bis Februar 2003

Entwicklungsteam: Leiter der Regionalstelle Mittelhaardt- Südpfalz, 4-6 Bildungsbeauftragte, Studierende, 22 Teilnehmende Bildungsbeauftragte beim Workshop

Ansprechpartner: Thomas Saringen

Bildungswerk des Landessportbundes

Rahmenthema: Neuorganisation auf Landes- und Regionalebene

Implementierung eines neuen Prozessmanagementsystems.

Ergebnisse: Prozesslandschaft dargestellt, Kernprozesse definiert und dokumentiert, Schnittstellen und Kommunikationskanäle abgebildet, Verantwortlichkeiten geklärt. Indikatoren für Erfolg als Messinstrumente einer kontinuierlichen Verbesserung für alle Prozesse benannt. Managementprozesse diskutiert.

Projektzeitraum: Oktober 2001 bis Ende 2003

Entwicklungsteam: Geschäftsführung, vier pädagogische MitarbeiterInnen

Ansprechpartner: Markus Böhm

Kreisvolkshochschulen (KVHS)

Cochem-Zell, Kusel, Mainz-Bingen, Ludwigshafen

Rahmenthema: Zielgruppenarbeit in der Fläche

Durchführung einer Zielgruppenanalyse, auf deren Grundlage spezielle, auf Zielgruppen in der Fläche zugeschnittene Angebote gemacht und ein regionenspezifisches Profil der KVHS erarbeitet werden kann.

Ergebnisse: Neue Strategien der Programmplanung entwickelt und zielgruppenorientierte Marketingmaßnahmen erarbeitet. Erste Elemente einer regionalen Weiterbildungslandkarte eingeführt und erprobt. Netzwerk für kontinuierliche Organisationsentwicklung geknüpft → OE-Gruppe in erweiterter Zusammensetzung arbeitet nach Projektende selbstgesteuert weiter.

Projektzeitraum: April 2002 bis Ende 2003

Entwicklungsteam: LeiterInnen der KVHS

Ansprechpartnerin: Barbara Graf

Projektlinie IuK

Pilotgruppe - Expertenforum

Rahmenthemen: Intranet in der Weiterbildung, Ehrenamt, IuK-Tools

Multiperspektivischer Austausch und Diskussion zum Thema Intranet in der Weiterbildung. Motivstrukturen von Ehrenamtsträgern und Konsequenzen für Weiterbildungseinrichtungen. Verwendungsmöglichkeiten von intranetgestützten Lern- und Arbeitsumgebungen für Weiterbildungseinrichtungen und deren übergreifende Vernetzung.

Ergebnisse: Kennenlernen und Erproben des Intranets sowie der Kommunikationsmittel Foren und Chat. Weiterbildungsspezifische Perspektiven zur Implementierung und Nutzung von Intranets und Newsletter-Tools. Gewinnung neuer Experten, Einbindung von aktiven Mitgliedern, Erschließung neuer Zielgruppen.

Projektzeitraum: April 2001 bis Ende 2002

Entwicklungsteam: 1 Landesgeschäftsführer, 3 Referenten, 4 ProjektleiterInnen, 1 Referent des Ministeriums

Ansprechpartner: Dirk Bißbort

RAG – anderes lernen

Rahmenthema: Austausch von Dozenteninformationen in der RAG anderes lernen e.V.

Erweiterung der Information und Kommunikation auf Schnittstelle zwischen regionaler und Landesorganisation

Ergebnisse: Erproben einer intranetgestützten Dozentenbörse. Erreichen anderer Teilnehmer

Projektzeitraum: Oktober 2001 bis Mai 2002 - eingestellt aufgrund eines Beschlusses der Mitgliederversammlung.

Entwicklungsteam: Frau Ludwig, baff e.V.; Harry Hellfors, LAG anderes Lernen; Gisela Valentin, EBI e.V.; Charlotte Kober, guk;

Ansprechpartner: Gisela Valentin

Projektteam LLL

<i>Rahmenthema:</i>	Dokumenten- und Wissensmanagement Austausch von Informationen, Dokumenten und Wissen über ein Intranet. Virtuelle Teamarbeit
<i>Ergebnisse:</i>	Erkenntnisse über Möglichkeiten und Grenzen von Intranets zur Wissenskommunikation und Gewährleistung von Nachhaltigkeit im Zuge wissenschaftlicher Projekte
<i>Projektzeitraum:</i>	April 2001 bis Dezember 2003.
<i>Entwicklungsteam:</i>	Projektgruppe LLL
<i>Ansprechpartner:</i>	Dirk Bißbort

Kreisvolkshochschulen (KVHS)

Cochem-Zell, Kusel, Mainz-Bingen, Ludwigshafen

<i>Rahmenthema:</i>	Vernetzung eines Entwicklungsteams Stützung der Organisationsentwicklungsarbeit durch die Nutzung einer Intranet-Plattform zur Ergänzung der Präsenzphasen durch Online-Phasen. Aufgabenorientierter Einsatz, Schulung und Support zur Bedienung der Intranet-Software.
<i>Ergebnisse:</i>	Integrative prozessorientierte Nutzungsformen und Nutzungsstrategien von Intranet-Angeboten. Eigendynamische und selbstgesteuerte Nutzung des Intranets.
<i>Projektzeitraum:</i>	April 2002 bis Ende 2003
<i>Entwicklungsteam:</i>	LeiterInnen der KVHS
<i>Ansprechpartnerin:</i>	Barbara Graf

3.3 Publikationen / Aufsätze

Sammelbände

Behrmann, D. / Schwarz, B. / Götz, K. (Hrsg.): Professionalisierung und Organisationsentwicklung. Optimierung der Rahmenbedingungen des lebenslangen Lernens in der Weiterbildung. Bielefeld: Bertelsmann 2004 (erscheint Mitte des Jahres).

Behrmann, D. / Schwarz, B. (Hrsg.): Selbstgesteuertes lebenslanges Lernen. Herausforderungen an die Weiterbildungsorganisation. Bielefeld: Bertelsmann 2003.

Aufsätze der Projektmitarbeiter

Amberger, W.: Beratung und Begleitung von Organisationsentwicklungsprozessen in Weiterbildungseinrichtungen. In: Professionalisierung und Organisationsentwicklung. Optimierung von Rahmenbedingungen des lebenslangen Lernens in der Weiterbildung. Hrsg.: D. Behrmann, B. Schwarz, K. Götz. Bielefeld: Bertelsmann 2004 (erscheint Mitte des Jahres).

Amberger, W.: Die Wechselwirkung zwischen selbstgesteuertem Lernen und externer Beratung bei Organisations- und Personalentwicklungsvorhaben in Weiterbildungseinrichtungen. In: Selbstgesteuertes lebenslanges Lernen. Herausforderungen an die Weiterbildungsorganisation. Hrsg.: D. Behrmann, B. Schwarz. Bielefeld: Bertelsmann 2003.

Behrmann, D.: Transfer von Information und Wissen in Organisationsentwicklungsprojekten. In: Milieus, Arbeit, Wissen: Realität in der Erwachsenenbildung. Hrsg.: B. Dewe, G. Wiesner, Chr. Zeuner. Bonn: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung 2004 (erscheint Mitte des Jahres).

Behrmann, D.: Professionalisierung unter dem Aspekt der Optimierung von Systemvoraussetzungen für das lebenslange Lernen – Erfahrungen und Erkenntnisse eines Forschungsprojekts. In: Professionalisierung und Organisationsentwicklung. Optimierung von Rahmenbedingungen des lebenslangen Lernens in der Weiterbildung. Hrsg.: D. Behrmann, B. Schwarz, K. Götz. Bielefeld: Bertelsmann 2004 (erscheint Mitte des Jahres).

Behrmann, D.: Die Organisation als Rahmen motivierten selbstgesteuerten Lernens. In: Lernprozess, Lernumgebung, Lerndiagnostik. Wissenschaftliche Beiträge zum Lernen im 21. Jahrhundert. Hrsg.: M. Wosnitza, A. Frey, R. Jäger. Landau: Verlag Empirische Pädagogik 2004 (erscheint Mitte des Jahres).

- Behrmann, D.: Weiterbildung technologisch unterstützen. Erfahrungen, Erkenntnisse und Perspektiven zur Auswahl und Implementierung von computergestützten Informationssystemen in der Weiterbildungsarbeit. In: Lebenslang Lernen mit neuen Medien. Hrsg.: H. Apel. Bielefeld: Bertelsmann 2004 (erscheint Ende des Jahres).
- Behrmann, D.: Selbstgesteuertes lebenslanges Lernen in der Erwachsenenbildung. Ein kritischer Überblick zu didaktischen Möglichkeiten und Grenzen aus theoretischer und praktischer Sicht. In: Selbstgesteuertes lebenslanges Lernen. Herausforderungen an die Weiterbildungsorganisation. Hrsg.: D. Behrmann, B. Schwarz. Bielefeld: Bertelsmann 2003.
- Behrmann, D.: Personal- und Organisationsentwicklung als Professionalisierungsstrategie in der Erwachsenenbildung. In: Selbstgesteuertes lebenslanges Lernen. Herausforderungen an die Weiterbildungsorganisation. Hrsg.: D. Behrmann, B. Schwarz. Bielefeld: Bertelsmann 2003.
- Behrmann, D.: Evaluation im Zuge selbstgesteuerter Lern- und Entwicklungsprozesse von Personen und Organisationen. In: Selbstgesteuertes lebenslanges Lernen. Herausforderungen an die Weiterbildungsorganisation. Hrsg.: D. Behrmann, B. Schwarz. Bielefeld: Bertelsmann 2003.
- Behrmann, D.: Auswahl von Informations- und Kommunikationssystemen zur Unterstützung netzbasierter Kooperation und virtuellen Lernens in der Weiterbildung. In: Selbstgesteuertes lebenslanges Lernen. Herausforderungen an die Weiterbildungsorganisation. Hrsg.: D. Behrmann, B. Schwarz. Bielefeld: Bertelsmann 2003.
- Behrmann, D.: Verzahnung von akademischer Ausbildung und wissenschaftlicher Weiterbildung zur Entwicklung von Professionswissen in der Erwachsenenbildung. In: Professionswissen und erwachsenenpädagogisches Handeln. Hrsg.: B. Dewe, G. Wiesner, J. Wittpoth. Bielefeld: Bertelsmann 2002.
- Bißbort, D.: Einsatz und Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien in Organisationsentwicklungsprojekten von Weiterbildungseinrichtungen. Konzepte und Erfahrungen. In: Professionalisierung und Organisationsentwicklung. Optimierung von Rahmenbedingungen des lebenslangen Lernens in der Weiterbildung. Hrsg.: D. Behrmann, B. Schwarz, K. Götz. Bielefeld: Bertelsmann 2004 (erscheint Mitte des Jahres).
- Bißbort, D.: Möglichkeiten und Grenzen selbstgesteuerter Kommunikation mittels Intranet – Beispiele für Struktur- und Funktionselemente eines intranetbasierten Wissensmanagements. In: Selbstgesteuertes lebenslanges Lernen. Herausforderungen an die Weiterbildungsorganisation. Hrsg.: D. Behrmann, B. Schwarz. Bielefeld: Bertelsmann 2003.
- Hochdörffer, C.: Einrichtungsübergreifender Support bei der Weiterbildung der Weiterbildenden. In: Professionalisierung und Organisationsentwicklung. Optimierung von Rahmenbedingungen des lebenslangen Lernens in der Weiterbildung. Hrsg.: D. Behrmann, B. Schwarz, K. Götz. Bielefeld: Bertelsmann 2004 (erscheint Mitte des Jahres).

Schwarz, B.: Reviews und Ergebnisse der Befragung der Mitarbeiter der Weiterbildungseinrichtungen in den Entwicklungsteams. In: Professionalisierung und Organisationsentwicklung. Optimierung von Rahmenbedingungen des lebenslangen Lernens in der Weiterbildung. Hrsg.: D. Behrmann, B. Schwarz, K. Götz. Bielefeld: Bertelsmann 2004 (erscheint Mitte des Jahres).

Schwarz, B.: Selbstgesteuertes Lernen und professionelles Handeln in der Weiterbildung. In: Selbstgesteuertes lebenslanges Lernen. Herausforderungen an die Weiterbildungsorganisation. Hrsg.: D. Behrmann, B. Schwarz. Bielefeld: Bertelsmann 2003.

Aufsätze der Projektpartner

Baumgart, E. / Becker, U. / Borsch, K. / Merrem, J.: Professionalisierung im Ehrenamt und zielgruppenorientierte Weiterbildung. Das Projekt „Lebenslanges Lernen“ im Landfrauenverband Bernkastel-Wittlich. In: Professionalisierung und Organisationsentwicklung. Optimierung von Rahmenbedingungen des lebenslangen Lernens in der Weiterbildung. Hrsg.: D. Behrmann, B. Schwarz, K. Götz. Bielefeld: Bertelsmann 2004 (erscheint Mitte des Jahres).

Blittersdorff, D.v.: Vom Entwicklungsteam zur Teamentwicklung – Prozessmanagement als Anlass und als Basis für Veränderung. Das Projekt „Lebenslanges Lernen“ in der Außenstelle Süd- und Vorderpfalz der Evangelischen Arbeitsstelle Kirche Bildung und Gesellschaft. In: Professionalisierung und Organisationsentwicklung. Optimierung von Rahmenbedingungen des lebenslangen Lernens in der Weiterbildung. Hrsg.: D. Behrmann, B. Schwarz, K. Götz. Bielefeld: Bertelsmann 2004 (erscheint Mitte des Jahres).

Böhm, M. / Fusaro, M. / Klein, G. / Szablikowski, P.: Neuorganisation, Prozess- und Qualitätsmanagement eines Bildungswerks. Das Projekt „Lebenslanges Lernen“ im Bildungswerk des Landessportbundes Rheinland-Pfalz e.V. In: Professionalisierung und Organisationsentwicklung. Optimierung von Rahmenbedingungen des lebenslangen Lernens in der Weiterbildung. Hrsg.: D. Behrmann, B. Schwarz, K. Götz. Bielefeld: Bertelsmann 2004 (erscheint Mitte des Jahres).

Graf, B. / Michels, G. / Nickels, M.: Zielgruppenarbeit in der Region. Die Arbeit der Kreisvolkshochschulen Cochem-Zell, Ludwigshafen, Mainz-Bingen im Projekt „Lebenslanges Lernen“. In: Professionalisierung und Organisationsentwicklung. Optimierung von Rahmenbedingungen des lebenslangen Lernens in der Weiterbildung. Hrsg.: D. Behrmann, B. Schwarz, K. Götz. Bielefeld: Bertelsmann 2004 (erscheint Mitte des Jahres).

Sartingen, Th.: Stärkung des Ehrenamtes - ein Beitrag zur Professionalisierung der Katholischen Erwachsenenbildung Diözese Speyer. Die Katholische Erwachsenenbildung Mittelhaardt und Südpfalz im Projekt „Lebenslanges Lernen“. In: Professionalisierung und Organisationsentwicklung. Optimierung von Rahmenbedingungen des lebenslangen Lernens in der Weiterbildung. Hrsg.: D. Behrmann, B. Schwarz, K. Götz. Bielefeld: Bertelsmann 2004 (erscheint Mitte des Jahres).

Diplomarbeiten

Barwinsky, A.: Weiterbildungsberatung. Ein systemisches Konzept zur Begleitung selbstgesteuerter Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse in Erwachsenenbildungsinstitutionen. Diplomarbeit Universität Landau 2002.

Bißbort, D. : Management von Informationen und Wissen in lernorientierten Kommunikationsnetzwerken auf Intranet-Basis. Diplomarbeit Universität Landau 2002.

Müller, J.: Gendermainstreaming. Konsequenzen für Beratungssettings im Zuge von Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen in der Weiterbildung. Diplomarbeit Universität Landau 2002.

Armbrust, Chr.: Personalentwicklung und Organisationsentwicklung in der Weiterbildung. Konzepte und Methoden der Professionalisierung

Scholl, I.: Kooperation, Netzwerke und Weiterbildung. Diplomarbeit Universität Landau 2003.

Zwischenberichte / Abschlussbericht

Projekt Lebenslanges Lernen: Innovative Methoden zur Förderung des lebenslangen Lernens im Kooperationsverbund Hochschule und Weiterbildung. Zwischenbericht 2001. Landau 2002.

Projekt Lebenslanges Lernen: Innovative Methoden zur Förderung des lebenslangen Lernens im Kooperationsverbund Hochschule und Weiterbildung. Zwischenbericht 2002. Landau 2003.

Projekt Lebenslanges Lernen: Innovative Methoden zur Förderung des lebenslangen Lernens im Kooperationsverbund Hochschule und Weiterbildung. Abschlussbericht. Landau 2004.

Beiträge in den Newslettern des Programmträgers

Das Projekt „Innovative Methoden zur Förderung des lebenslangen Lernens im Kooperationsverbund Hochschule und Weiterbildung“. Ansatz und Zwischenergebnisse. LLL-Newsletter 3, Dezember 2002.

Das Projekt „Innovative Methoden zur Förderung des lebenslangen Lernens im Kooperationsverbund Hochschule und Weiterbildung“. Transferprodukte im Kontext einer Kommunikationsplattform zur Organisationsentwicklung. LLL-Newsletter 4, August 2003.

Das Projekt „Innovative Methoden zur Förderung des lebenslangen Lernens im Kooperationsverbund Hochschule und Weiterbildung“. Bericht zur Abschlussveranstaltung. LLL-Newsletter 5, 2004.

3.4 Vorträge / Präsentationen

Vorträge / Präsentationen

Thema: Selbstgesteuertes Lernen im Zusammenhang mit Organisationsentwicklung und Evaluation in der Weiterbildung
Veranstaltung: Fachtagung: Selbstgesteuertes Lernen
Präsentierende: Dr. W. Amberger, Dr. D. Behrmann, Dr. Chr. Schneider
Ort / Veranstalter: Frankfurt am Main, DIE

Thema: Konzept zur Evaluation Selbstgesteuerten Lernens
Veranstaltung: Fachtagung: Evaluation in LLL-Projekten
Präsentierende: Dr. W. Amberger, Dr. D. Behrmann
Ort / Veranstalter: Frankfurt, DIE

Thema: Intra- und interorganisationaler Transfer in Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen von Weiterbildungseinrichtungen
Veranstaltung: Fachtagung: Transfer der Projektergebnisse in LLL
Präsentierende: Dr. D. Behrmann, Dr. W. Amberger, D. Bißbort
Ort / Veranstalter: Bonn, DIE

Thema: Innovative Methoden zur Förderung des lebenslangen Lernens im Kooperationsverbund Hochschule und Weiterbildung
Veranstaltung: Abschlussveranstaltung Projekt LLL
Präsentierende: Dr. W. Amberger, Dr. D. Behrmann, D. Bißbort, Prof. Dr. B. Schwarz
Ort / Veranstalter: Landtag zu Mainz, Projekt LLL

Thema: Transfer von Information und Wissen in Organisationsentwicklungsprojekten
Veranstaltung: Fachtagung: Milieus, Arbeit, Wissen. Realität in der Erwachsenenbildung
Präsentierende: Dr. D. Behrmann
Ort / Veranstalter: Flensburg, Sektion Erwachsenenbildung der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft

Thema: Evaluation in der Weiterbildung als pädagogische Entwicklungsbegleitung
Veranstaltung: Fachtagung: Lebensbegleitendes Lernen. Regionale Netzwerke und internationale Kooperation in der Weiterbildung
Präsentierende: Dr. D. Behrmann
Ort / Veranstalter: Magdeburg, Hochschule Magdeburg Stendal

Thema: Verzahnung akademischer Ausbildung und wissenschaftlicher Weiterbildung zur Entwicklung von Professionswissen
Veranstaltung: Fachtagung: Professionswissen und erwachsenenpädagogisches Handeln
Präsentierende: Dr. D. Behrmann
Ort / Veranstalter: Wuppertal, Sektion Erwachsenenbildung der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft