



Projekt
TransferLernen
-Auszüge aus den Ergebnisberichten -

Vorgelegt von:

Rosemarie Klein
Büro für berufliche Bildungsplanung
Saarbrücker Str. 33
44135 Dortmund

Dortmund, im April und Juli 2002

Impressum:

Projekt TransferLernen: Weiterbildner/innen lernen selbstorganisiertes Lernen – Verknüpfung von Personalentwicklung mit trägerübergreifendem Fortbildungsansatz

Gefördert aus Zuwendungen des Landes NRW im Rahmen des Programms: Förderung der Innovation der Weiterbildung 2001

Projektleitung: Volkshochschule Krefeld

Autorin: Rosemarie Klein, Büro für berufliche Bildungsplanung Dortmund

Dortmund, April 2002

1. Kurzbeschreibung des Projekts

Projektbezeichnung:

TransferLernen: Weiterbildner/innen lernen selbstorganisiertes Lernen – Verknüpfung von Personalentwicklung mit trägerübergreifendem Fortbildungsansatz

Thema/Inhalt/Gegenstand des Projekts:

Fünf Einrichtungen der beruflichen (und allgemeinen) Erwachsenenbildung haben sich der Frage der Qualitätsentwicklung in ihren Einrichtungen unter dem Aspekt ‚Wege zu einer neuen Lernkultur durch eine bedarfsorientierte Qualifizierung des pädagogischen Personals‘ gestellt und damit prozessuale Merkmale von Qualitätsentwicklung handelnd in Angriff genommen. ‚Prozessual‘ heißt, dass auf Grundlage einer praxisbedarfsorientierten Ausrichtung des Projekts der Ablauf und das Verfahren die zu bearbeitenden Merkmale von Qualität bestimmten. ‚Handelnd‘ verweist darauf, dass TransferLernen nicht für ein Forschungs- sondern ein Entwicklungs- und Gestaltungsprojekt steht.

In auf einrichtungsbezogen verschiedenen Ebenen angesiedelten Kooperationsverbänden (Einrichtungsprojektteams, Abteilungsteams, Einrichtungssteuergruppe) haben Weiterbildner/innen Inhalte ermittelt, Wege und Formen erarbeitet und erprobt unter der Fragestellung: Wie können Selbstorganisation und Selbststeuerung in den Bildungsangeboten unter Berücksichtigung unterschiedlicher Zielgruppen, förderrechtlicher und einrichtungsbezogener Rahmenbedingungen initiiert, gefordert und gefördert werden. Dies war die Leitfrage, unter der Wege zu einer ‚neuen Lernkultur‘ entwickelt und beschritten werden sollten und wurden. Ein zentrales Ziel von TransferLernen war somit die Reflexion des beruflichen Handelns und die Veränderung dieses Handelns zu Gunsten des Schaffens ‚selbstlernförderlicher‘ Bedingungen für Bildungsteilnehmende in der beruflichen Weiterbildung.

Die am Projekt beteiligten Erwachsenenbildner/innen waren selbst Lernende. TransferLernen war so angelegt, dass die beteiligten Ausbilder/innen, Dozenten/innen, Sozialpädagogen/innen Selbstorganisation und Selbststeuerung als Lernprinzip selbst erfahren sollten. D.h. die mit TransferLernen praktizierte Qualifizierung der Erwachsenenbildner/innen folgte den Prinzipien von Selbstorganisation und Selbststeuerung. Dieser Prozess wurde vom Kooperationspartner bbb begleitet, beraten und moderiert. Damit zielte das Projekt auf eine Professionalisierung der Erwachsenenbildner/innen durch eine Fortbildung als moderierte Auseinandersetzung über Selbstorganisation und Selbststeuerung

Lernkultur hat drei Dimensionen:

- Die **Lernumgebung**, also das Schaffen von Lernstrukturen, -formen und -orten, die kontinuierliche Lernprozesse und den Transfer von Lernen in Handeln ermöglichen.
- Die **Lernprodukte**, also die Entscheidung über die erforderlichen Wissensbestände zur Erweiterung von Kompetenzen für die angestrebten Veränderungen, für die angezielten Problemlösungen
- Die **Lernprozesse**, also wie die Förderung von Selbstlernfähigkeit von jedem einzelnen zur Entfaltung kommen kann.

Hinter dem Begriff der ‚neuen Lernkultur‘ verbergen sich Konzepte, Methoden und Instrumente, die den Blick vom Lehren stärker auf das Lernen lenken. Es geht darum, Wege zu finden, wie in den einzelnen Einrichtungen der beruflichen Weiterbildung mehr selbstgesteuertes Lernen der Erwachsenen gefördert werden kann, wie Bedingungen hergestellt werden können, die dem Lernen der Teilnehmenden förderlich sind.

im Lernen und der Erfahrung selbstorganisierter und selbstgesteuerter Lernsettings (z.B. kollegialer Beratung).

TransferLernen unter dem Aspekt ‚Wege zu einer neuen Lernkultur zu beschreiten‘ basiert damit sowohl im Anspruch und in der Realisierung auf einer mehrdimensionalen Konzeptions- und Aktionsebene:

1. Lernkultur und das Lernen der Bildungsteilnehmer/innen verweist auf eine inhaltliche Ausrichtung und Fokussierung auf ‚Selbstorganisation und Selbststeuerung‘ als neue Anforderung an die Bildungsangebote der eigenen Einrichtung auf konzeptioneller und auf Umsetzungsebene.

Die leitenden Arbeitsfragen zu diesem Feld lauteten:

- Welche Lernumgebungen befördern handlungsorientiertes und praxisnahes Lernen und sind dem kontinuierlichen Lernen der Bildungsteilnehmenden im Verständnis des Schaffens von Anschlussfähigkeit förderlich?
- Wie können Lern- /Lehr-/Beratungsprozesse so initiiert werden, dass die individuelle Selbstlernfähigkeit von Bildungsteilnehmern/innen zur Entfaltung kommt?
- Welche neuen Lerngegenstände/-inhalte müssen zur Erweiterung der Selbstlernfähigkeit in der Bildungspraxis Eingang finden?

2. Lernkultur auf der Ebene des lernenden pädagogischen Personals verweist auf eine inhaltliche und organisatorische Ausrichtung der Qualifizierung des Personals, die Selbstorganisation und Selbststeuerung im eigenen Lernprozess erfahrbar werden lässt.

Die leitenden Arbeitsfragen auf dieser Ebene lauteten:

- Welche Formen, Wege und Verfahren eines arbeitsbegleitenden Lernens machen Selbstorganisation und –steuerung erfahrbar?
- Welche Formen, Wege und Verfahren kontinuierlichen arbeitsbegleitenden Lernens sind in die Alltagspraxis beruflicher Weiterbildner/innen angesichts geringer zeitlicher Ressourcen integrierbar, d.h. praktikabel?
- Welche Unterstützungsstrukturen brauchen pädagogisch Tätige als selbstorganisiert und –gesteuert Lernende?

3. Lernkultur auf der Organisationsebene der Bildungseinrichtung meint eine organisationsentwicklerische Ausrichtung, die Konsequenzen der beiden erstgenannten Ebenen in Bezug auf die Rahmenbedingungen und Struktur der Einrichtungen in den Blick nimmt. Weil selbstorganisiertes und –gesteuertes Lernen nicht nur neue Anforderungen an die Rolle, Funktion und Aufgaben der Weiterbildner/innen stellt, sondern auch institutionelle Änderungen erfordert, bezog sich TransferLernen auch auf Aspekte der Organisationsentwicklung, integrierte also Personal- und Organisationsentwicklung.

Die Arbeitsfragen waren:

- Welches Einrichtungsselbstverständnis befördert/behindert die Konzeptionierung und Umsetzung von selbstorganisiertem/-gesteuertem Lernen in den Bildungsangeboten und hinsichtlich des Lernens des pädagogischen Personals?

- Welche organisatorischen/strukturellen Veränderung sind auf Organisationsebene erforderlich, um Wege zu einer neuen Lernkultur beschreiten zu können?
- Welche Funktion und Aufgabe haben Einrichtungsleitende?

4. Lernkultur und Kooperation meint eine Ausrichtung auf gemeinsame Suchprozesse zu den Ebenen 1-3 im Trägerverbund. Mit der aktiven Beteiligung mehrerer Weiterbildungseinrichtungen soll die Kooperation als neue und zukunftsweisende Professionalisierungsform angeregt, erprobt und unterstützt und möglichst auf Dauer etabliert werden.

Die leitenden Fragestellungen hier waren:

- Welche Chancen und Grenzen liegen im kooperativen Lernen von Weiterbildungern/innen verschiedener Weiterbildungseinrichtungen?
- Wo liegt der Mehrwert und Nutzen? Welche Synergien können geschaffen werden?
- Welche Chancen und Grenzen liegen in einer Kooperation in der Konkurrenz?

Durchführungszeitraum:

1. April 2001 – 30. März 2002

2. Beschreibung des durchgeführten Projekts

2.1 Ausgangslage und Problemstellung

Unsere Lebens- und Arbeitswelt erfordert kontinuierliches Lernen, kaum einer kann sich diesen Anforderung entziehen. Die Verantwortung für das eigene Lernen wird zunehmend an die Individuen delegiert: "Der Zwang zum Lernen nimmt ab, aber gleichzeitig nimm der Druck zu Lernen zu." (K.H. Geißler) Diese mit der Antragstellung formulierte Ausgangslage hat sich auf Projektebene dahingehend konkretisiert als die Entwicklungstendenzen die pädagogisch Tätigen nicht nur auf individueller Ebene auf unterschiedliche Art und Weise betreffen, sondern in doppelter Weise ansprechen: Sie sind Individuen, die sich zur Bewältigung der Anforderungen an ihre Funktion und Rolle als berufliche Weiterbildungler/innen als lebensbegleitend Lernende begreifen sollen/müssen und zugleich gefragt, als Multiplikatoren/innen für das lebensbegleitende und selbstgesteuerte Lernen bei ihren Bildungsteilnehmenden zu wirken. Diese ‚doppelte Betroffenheit‘, wie ein TransferLerner¹ sie zu Projektstart formulierte, erleben sie in unterschiedlicher individueller Ausprägung als eine Medaille mit zwei Seiten:

Als Problemdruck einerseits,

- a) angesichts geringer zeitlicher Ressourcen, das eigene Lernen bei gestiegener Arbeitsdichte zu organisieren und zu praktizieren
- b) angesichts der Unklarheit, inwieweit dabei ‚alte Sicherheiten‘ genommen werden (sollen), ohne dass der Zugewinn des Neuen bereits klar ersichtlich wird
- c) dann, wenn Selbstorganisation und Selbststeuerung als ‚Königsweg‘ gelten soll obwohl seine empirische Belegtheit noch aussteht

¹ TransferLerner/in war ein im Projekt üblicher Begriff für diejenigen pädagogischen Mitarbeiter/innen, die aktiv und kontinuierlich im Projektprozess beteiligt waren.

- d) dann, wenn Selbststeuerung als ‚Königsweg‘ die zentrale andragogische/pädagogische Frage: „Was ist dem Lernen meiner Teilnehmenden/Zielgruppen/Individuen förderlich?“ ersetzen soll.

Als Chance andererseits:

- a) wenn Selbstorganisation und –steuerung im Lernen bedeutet und zur praktischen Folge hat, didaktisch-methodische Prinzipien leben zu können, die in der Vergangenheit aus unterschiedlichen Gründen nicht zur Entfaltung kommen konnten
- b) wenn der Weg vom Lehrenden zum Lernbegleiter in der eigenen Einrichtung und im eigenen Team gewünscht und gestützt wird
- c) wenn der Weg vom Lehrenden zum Lernbegleiter professionell gestaltet, d.h. auch von außen beraten und begleitet wird..

Die Differenzierung dieser Ausgangs- und Problemlage war eine immanente Diskussionslinie zu Projektbeginn, geführt auf den Ebenen der Einrichtungsverantwortlichen und der für TransferLernen in den Kooperationseinrichtungen angesprochenen pädagogischen Mitarbeiter/innen. Sie fand ihren Niederschlag in einer systematischen Gestaltung der Einstiegsphase des Projekts, die – wie noch dargestellt wird – in hohem Maße bedarfs-, beteiligungs-, potenzial-, und problemorientiert gestaltet wurde und dabei die Perspektiven auf Leitungsebene und auf Ebene des pädagogische Personals aufgriff. Die im Antrag formulierten Qualitätsaspekte (siehe nachfolgenden Kasten) haben sich als wichtige Eckpfeiler zur Entwicklung eines Projekt-Selbstverständnisses bestätigt und bildeten Leitlinien für die Entwicklung der konkreten TransferLern-Ziele und der Entwicklung einer realitätsgerechten und bedarfsorientierten Arbeitsstruktur.

Qualitätsaspekt 1: Selbstgesteuertes Lernen zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Selbstgesteuertes Lernen ist eine zukunftsfähige Lernform und in vielerlei Hinsicht ein Schlüssel zur aktiven Mitgestaltung und Förderung der Verantwortungsfähigkeit der Menschen in Beruf und Gesellschaft. Insbesondere zur nachhaltigen Verbesserung der Chancen arbeitsmarktbenachteiligter, häufig lernungewohnter Menschen auf eine Teilhabe im Erwerbsleben und in der Gesellschaft ist es von zentraler Bedeutung, solche zukunftsfähigen Lernformen für diese Zielgruppe zu entwickeln und in berufsvorbereitenden und -qualifizierenden Projekten zu implementieren. Die Praxis zeigt, dass diese Ansprüche oftmals nicht umgesetzt werden können, sich eine deutliche Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis der allseits betonten Notwendigkeit einer neuen Lernkultur auftut.

Qualitätsaspekt 2: Bildungseinrichtungen als Orte einer neuen Lernkultur

Lebenslanges und selbstgesteuertes Lernen kann nur zu einer vertrauten und “populären“ Lernkultur werden, wenn Weiterbildungsinstitutionen Raum und Möglichkeiten bieten, um selbstgesteuertes Lernen einzuüben und sie sich so zu lebendigen Erfahrungs- und Lernorten einer neuen Lernkultur entwickeln. Mitarbeiter/innen beruflicher Weiterbildungseinrichtungen nehmen in der Dynamik der Veränderungen eine Orientierungs- und gleichzeitig Schlüsselrolle ein. Sie sind die Akteure, die sich im Kontakt mit den Lernenden professionell mit der Förderung und Forderung von Lernprozessen befassen. Viel Verantwortung wird dabei an die Mitarbeiter/innen der Einrichtungen delegiert. Die Suche nach Gestaltungsformen, didaktischen Umsetzungsmodellen, unterstützenden Medien, brauchbaren Lernmaterialien und der Klärung der eigenen Rolle in der Zusammenarbeit mit den Lernenden steht dabei im Vordergrund. Mitarbeiter/innen berufsbezogener Qualifizierungsprojekte sind in hohem Maße mit pädagogischen Anforderungen und komplexen Lehr- und Lernsituationen konfrontiert, die sie im Kontext multiprofessionell zusammengesetzter Teams (mit differierenden professionsspezifischen Verständnissen hinsichtlich der Ziele und Methoden von Lernprozessen) bewältigen müssen. Demgegenüber kann keineswegs selbstverständlich davon ausgegangen werden, dass die Lehrenden über die notwendigen Voraussetzungen, Potenziale und Erfahrungen verfügen, die selbstgesteuertes Lernen für alle am Lern-/ Lehrprozess Beteiligten erfordert.

Qualitätsaspekt 3: Lehrende werden zu Lernenden

Um die geforderte Selbstlernkompetenz bei den Lernenden zu fördern, bedarf es des Leitprinzips der “Teilnehmerzentrierung“. Anstelle der Frage: Mit welchen Methoden kann ich Wissen und Kompetenzen fördern? stellt

sich für das pädagogische Personal nun die Frage: Welche inneren und äußeren Bedingungen brauchen Lernende, damit sie sich Wissen erschließen und ihre Kompetenzen erweitern können.? Soll *Selbstgesteuertes Lernen* und *Lebenslanges Lernen* nicht nur zur Beschreibung einer Utopie dienen, liegt ein wesentlicher Ansatzpunkt in der Umorientierung der Rolle des Lehrenden und der damit verbundenen Kompetenzentwicklung. Lehrende und Auszubildende können nicht mehr vorrangig als "Erzeuger" von Kenntnissen und Wissen agieren, sondern werden als Moderatoren/innen und Gestalter/innen von Lernprozessen gefordert. Sie sind als Berater/innen im Verständnis von "kooperativen Lernpartnern/innen" gefragt. Die Orientierung und Ausrichtung auf den einzelnen Lernenden und auf die Selbststeuerung stellt nicht selten eine Überforderung dar, wenn pädagogisches Handeln Einzelner nicht in einen gemeinsamen Lernprozess des Teams und der gesamten Organisation eingebunden ist. Lehrende werden selbst zu Lernenden, müssen vertraute Pfade verlassen, um neue Wege zu beschreiten. Sie müssen über die Fachkompetenz hinausgehend methodische, soziale und personale Kompetenzen mitbringen, um zukunftsfähige Lernsituationen zu gestalten und die Lernenden im Prozess der Kompetenz- und Wissensentwicklung zu beraten und zu begleiten.

Qualitätsaspekt 4: pädagogische Mitarbeiter/innen als "Change Agents" einer neuer Lernkultur

Lernen im Wandel wird gesellschaftliche als selbstverständlich vorausgesetzt. Die Verantwortung für die notwendigen Kompetenzentwicklung wird somit an die Träger und die Mitarbeiter/innen unhinterfragt delegiert. Klassische Angebote zur eigenen Kompetenzentwicklung, wie "Methodentraining", "Einführung in die Arbeit mit Lernsoftware" usw. werden den Transferanforderungen oft nicht hinreichend gerecht. Die Erfahrung zeigt, dass *Selbstgesteuertes Lernen* nur unzureichend kognitiv vermittelt und gelernt werden kann. Zur Umsetzung im eigenen Arbeitsfeld mit den Lernenden braucht es eigene Lernerfahrungen, braucht es Reflexion, ganzheitliches Lernen, prozessbegleitende Beratung bei der Umsetzung und Synergieeffekte, die sich im Austausch mit entfalten und verstetigen. Im Duktus von betrieblichen Veränderungsprozessen gesprochen, werden WeiterbilderInnen so zu "Change Agents" einer neuen Lernkultur. Der Druck zur Veränderung und zum Lernen rührt aus den eigenen Erfahrungen in der Praxis. In der Bildungsarbeit selbst und in der alltäglichen Arbeit mit den TeilnehmerInnen wird am ehesten deutlich, dass die starren Bildungsangebote mit geschlossenen Curricula und klassischem Frontalunterricht den Anforderungen nicht mehr gerecht werden.

2.2 Zielsetzungen, Inhalte und erste Bilanzierungen

Ziele und erste Bilanzierungen

Das Projekt TransferLernen zielte primär auf die Vorbereitung des pädagogisch tätigen Personals in den fünf Kooperations-Einrichtungen der beruflichen Weiterbildung auf eine neue Lernkultur.

Die inhaltliche Zielebene machte sich dabei fest an einer Kompetenzentwicklung des pädagogischen Personals zur Konzeptionierung, Umsetzung und Evaluierung selbstgesteuerten Lernens in der Bildungspraxis. Mit dem Ziel 'Kompetenzentwicklung für selbstgesteuerte Lernprozesse' verbindet sich die zweite Ziellinie:

Das Projekt TransferLernen zielte auf den Entwicklung eines Weiterbildungskonzeptes für pädagogisches Personal, das an und in sich in hohem Maße den Prinzipien von Selbstorganisation und Selbststeuerung entsprechen sollte.

Alle am TransferLernprozess beteiligten waren damit auf einer doppelten Ebene aktiv gefragt:

- Sie waren als *interessierte Lernende* angesprochen, die auf Grundlage ihrer Bedarfe und Interessen ihre beruflichen Handlungskompetenzen zur Konzeptionierung, Durchführung und Evaluierung von selbstgesteuerten Lernprozessen in der Bildungspraxis weiterentwickeln konnten.

- Sie waren als *forschende Akteure* angesprochen, realisierbare, lernwirksame und langfristig machbare Strukturen der eigenen Qualifizierung zu entwickeln und zu erproben.

Mit diesen beiden zentralen Zielsetzungen erklärt sich der Titel des Projekts ‚TransferLernen‘, hinter dem die Annahme steht: Die eigene Erfahrung mit (und Anforderung durch) selbstorganisiertes und selbstgesteuertes Lernen baut wesentliche Brücken, um Selbstorganisation und Selbststeuerung im Lernen im Blick auf die eigenen Bildungsteilnehmer/innen kompetent und mit innerer Sicherheit anbieten zu können. Kurz: Der Transfer/die Übertragung von neuen Lern- und Lehrformen gelingt dann besser, wenn sie selbst erfahrbar wurden. Diese Annahme – hier eine kurze Vorwegnahme eines zentralen Projektergebnisses - d.h. der mit dem Projekt TransferLernen praktizierte permanente Rollenwechsel zwischen ‚Lernende/r‘ und ‚Lehrende/r‘- wurde von den TransferLerner/innen als ausgesprochen lernwirksam erlebt und eingeschätzt. Damit kommen wir zu einer dritten Zielebene des Projekts, die sich im Projektverlauf als wesentlich herausgestellt hat:

„Ich habe jetzt ein viel besseres Gespür dafür, was es heißt, für das eigene Lernen Verantwortung zu übernehmen. In TransferLernen bin ich immer selbst Lernende und kann so die Perspektive meiner Teilnehmer/innen besser verstehen.“ (Zitat aus einem Workshop)

“Mir ist jetzt viel klarer, warum Lernende immer auch ‚klassisches Lehren‘ wollen und ich weiß jetzt, dass das gar kein Widerspruch zur Selbstverantwortung ist. Wenn ich als Lerner merke, jetzt täte mir ein guter Input für’s Lernen gut, dann ist das auch meine selbst gefällte Entscheidung und gar kein Widerspruch zu Selbstorganisation.“ (Zitat aus einem Workshop)

Das Projekt TransferLernen zielte nicht auf eine Adaption selbstgesteuerten Lernens als dem Königsweg einer neuen Lernkultur, sondern auf eine neue kritische Auseinandersetzung damit, was dem Lernen erwachsener Bildungsteilnehmer/innen (individuell) förderlich und was hinderlich ist.

Selbststeuerung im Lernen als inhaltliche Klammer einer neuen Lernkultur erfuhrt über das Projekt eine praxis- und zielgruppengerechte Ausrichtung:

1. Selbstgesteuertes Lernen aus der Sicht der organisierten beruflichen Weiterbildung bedeutet Verantwortungsteilung für den Lern-/Lehrprozess zwischen Lernenden und pädagogischem Personal und nicht völlige Verantwortungsdelegation an Lernende.
2. Neue Lernkultur zeichnet sich nicht dadurch aus, dass Selbststeuerung zur Ausschließlichkeit erhoben wird, sondern unter dem Primat der zentralen Ausgangsfrage steht: „Was ist dem Lernen des Individuums, der Zielgruppe, unter den jeweils spezifischen Rahmenbedingungen eines Bildungsangebots förderlich?“

Dieser kritisch-differenzierende Umgang mit der (gesellschaftlichen) Anforderung, Selbststeuerung im Lernen zu verfolgen, erklärt sich einerseits aus andragogischer Sicht: Die Umsetzung (neuer) theoretischer Erkenntnisse in praktisches Handeln wird von den zum Handeln Aufgeforderten auf ihre Realisierbarkeit verantwortlich geprüft - in Bezug auf Zielgruppen, Rahmenbedingungen usw.. Andererseits entstand der differenzierte Umgang mit Selbststeuerung im Lernen jedoch auch ganz konkret im Kontext der unterschiedlichen Zielgruppen und Maßnahmetypen im Kooperationsverbund. So bedeuten Selbststeuerung mit der Zielgruppe ‚junge Erwachsene in der Rehabilitation zur beruflichen Orientierung‘ etwas doch grundlegend anderes, als mit der Zielgruppe ‚langzeitarbeitslose Erwachsene in Feststellungsmaßnahmen‘. Damit kommen wir zur nächsten Zielebene des Projekts TransferLernen:

Das Projekt TransferLernen zielte auf Synergieeffekte in der Heterogenität/Vielfalt, die durch Pädagogen/innen unterschiedlicher Einrichtungen gegeben ist.

Positive Effekte des Lernens im kooperativen Verbund zu erzielen, war eine Grundannahme von TransferLernen, die sich aus dem bisherigen Praxisprozess auch bestätigt hat. Eine zentrale Rolle spielten dabei

- das Entdecken von Gemeinsamkeiten in unterschiedlichen Strukturen und die bestätigende, sicherheitsgebende Wirkung, die Gemeinsamkeiten für den/die Einzelne/n haben
- die bestätigende Wirkung gemeinsamer Problemlagen aber auch gemeinsamer Erfahrungsergebnisse trotz unterschiedlicher Zielgruppen und Rahmenbedingungen
- die Lernerfahrung, die aus der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Perspektiven entsteht in Bezug auf Annahmen zu Zielgruppen, zu Lern-/Lehrinhalten, zu Methoden und Instrumenten
- die Notwendigkeit, Selbstverständlichkeiten und Routinen, angestoßen durch Rückfragen von Kollegen/innen aus anderen Einrichtungen, zu vertreten und zu hinterfragen
- die kollektive Erfahrung, aus der gelebten Praxis anderer (aus der eigenen Einrichtung und aus den Kooperationseinrichtungen) konkret profitieren zu können (im Dialog, durch den Austausch von Materialien, Methoden usw.)

Das Projekt TransferLernen zielte auf die Entwicklung von für das pädagogische Personal lernförderliche Strukturen in den Einrichtungen und auf eine Verstetigung selbstorganisierten Lernens im Kooperationsverbund.

Diese Transfer-Zielebene wurde im bisherigen Projektprozess begrenzt umgesetzt. Sie wurde insofern berücksichtigt, als das Projekt TransferLernen selbst sich eine Lernen-ermöglichende Struktur geben musste bzw. gegeben hat. Aber genau an dieser spannenden Ziellinie der strukturellen Implementierung und Verstetigung liegen bislang noch viele offene und ungeklärte Fragen. D.h. konkret: das Projekt hat in der knapp einjährigen Laufzeit noch keine hinreichend befriedigenden Antworten finden können, wie langfristig tragfähige Lernstrukturen zur kontinuierlichen Professionalisierung durch Lernen des pädagogischen Personals aussehen können.

Das hat seine berechtigten Gründe: Ein Innovations-Projekt hat einen ‚Experimentierstatus‘ und damit verbunden auch einen ‚Modellstatus‘, der zwar vom Modell zur Regel führen soll, zunächst jedoch seinen experimentellen Raum benötigt. TransferLernen als mehrdimensionales Projekt, das sich Rückwirkungen auf organisationaler Ebene mit zur Aufgabe gemacht hat, ist an dieser Stelle zunächst so weit gediehen, den Blick auf strukturelle Chancen und Hemmnisse für kontinuierliche Lernprozesse des pädagogischen Personals in der je eigenen Einrichtung und im Kooperationsverbund zu schärfen und zu konkretisieren. Organisationale Rückbindungen brauchen jedoch Zeit, wenn sie von der *experimentellen Rückwirkung* zur *regelmäßigen Rückbindung* wirken wollen. Dies wurde in TransferLernen zu einer Position im Projektmanagement, die auf den Akteursebenen in die Vereinbarung mündete: **TransferLernen als Innovationsprojekt benötigt zunächst einen experimentellen Raum**. In diesem Raum hat sich das Projekt bislang bewegt. Längerfristige Konsequenzen auf Organisations-/ Strukturebene als Verstetigung des Modells in der Regel stehen (noch) aus².

Durch die Etablierung einer Projektlenkungsgruppe, bestehend aus Einrichtungsverantwortlichen, konnte bislang die für die interessierten und aktiven TransferLerner/innen erforderliche

² U.a. um diesen Aspekt weiter anzielen zu können, hat sich der Projektverbund entschlossen, einen Antrag auf (Weiter-) Förderung im Jahr 2002 zu stellen.

Infrastruktur auch über den Förderrahmen des Projekts hinausgehend gesichert werden (z.B. wurden personelle Vertretungsregelungen organisiert, um die für die TransferLernarbeit erforderlichen zeitlichen und personellen Ressourcen zu sichern). Längerfristige Absicherungen bedürfen jedoch nach der Phase des Experiments einer Phase der Reflexion und der Ableitung von Folgerungen auf Einrichtungs- und Kooperationsverbundsebene, wie das Beispiel im Kasten unten verdeutlicht. Hier stehen die Beteiligten im Projekt in Bezug auf beide Ebenen noch weitgehend in den Anfängen. In unterschiedlicher Weise und sehr verschiedener Intensität wurden bislang in den Einzeleinrichtungen organisationsentwicklerische Diskussionslinien, festgemacht am Modell TransferLernen, geführt (Beispiel siehe Kasten nächste Seite).

Durchgängig zeigt sich, dass im bisherigen zeitlichen Verlauf Qualifikationseffekte beim pädagogischen Personal zu verzeichnen sind, die aktuell auch noch evaluiert werden.³ In Bezug auf das kollektive Lernen im Kooperationsverbund schätzen die Beteiligten den Nutzen und die Effekte hoch ein. Die bisherigen Evaluationsergebnisse deuten darauf hin, dass Nutzen und Effekt aus Sicht der TransferLerner/innen (pädagogisches Personal) höher gewertet werden als der zusätzliche zeitliche Aufwand, den Lernen im Kooperationsverbund mit sich bringt.

Bericht eines Einrichtungsleiters einer Kooperationseinrichtung:

„Während des gesamten bisherigen Projektverlaufs fanden intern regelmäßige, monatliche Treffen statt. In diesen berichteten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über den jeweiligen Sachstand der Arbeitsergebnisse in den (Binnen-)Workshops. So wurde auf der Ebene der beteiligten MitarbeiterInnen der Austausch und Informationsfluss gewährleistet. Deutlich wurde hierbei, dass Beteiligung und Interesse / Motivation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Workshops insgesamt recht unterschiedlich war. Ebenfalls sehr unterschiedlich waren die durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer repräsentierten Zielgruppen in den Einrichtungen. Dies hat sich aus unserer jetzigen Sicht auch als hemmend und störend herausgestellt.

Gleichwohl spielt die Unterschiedlichkeit der Zielgruppen ja auch innerhalb unserer Einrichtung eine wichtige Rolle. Auch hier wirkt es hemmend auf die Umsetzung der Methode, wenn von einem Ausbilder unterschiedliche Zielgruppen bedient werden müssen. Von daher spiegelt TransferLernen die Realität. Ein weiteres Hemmnis stellt ein nicht durchgehendes Interesse an der Projektidee dar. Nicht alle MitarbeiterInnen sind von der Methode des selbstorganisierten Lernens begeistert, haben bisweilen nachvollziehbare oder auch vorgeschobene Gründe, warum es nicht gehen kann oder soll....Möglicherweise operiert hier auch die Leitung unserer Einrichtung mit zu hohem Druck oder zu wenig Geduld? Insgesamt erscheinen die Projektergebnisse hier noch zu wenig greifbar, noch zu unbestimmt. Von daher hat es auch noch keine erfolgreichen Bemühungen geben können, über interne weitere Nutzungen nachdenken und sie zu implementieren.

Grundsätzlich wird das Projekt des TransferLernens, insbesondere mit dem Fokus auf der Methode des selbstgesteuerten Lernens weiterhin begrüßt. Dies hat wesentlich damit zu tun, dass nicht nur die Leitung des XXX davon überzeugt ist, dass mit den Ansätzen des selbstgesteuerten Lernens zielgruppen- und erwachsenengerechte Lernformen möglich sind.

Zu den Projektinhalten

Die Vorbereitung des pädagogischen Personals auf eine neue Lernkultur umfasste im Projekt mehrere inhaltliche Handlungsebenen. Zentrale Herausforderung war es, unter Beteiligung der und im Dialog mit den Mitarbeitern/innen aus den Kooperationseinrichtungen Strukturen und Gestaltungsformen zur Kompetenzentwicklung zu entwickeln, aufzubauen und zu erproben. Beratung und Qualifizierung galt es dabei praxisnah an Transfer- und Anwendungsbe-

³ Außerhalb der Projektlaufzeit haben die TransferLern-Beteiligte eine Evaluation im Rahmen von Bilanzierungsgesprächen auf verschiedenen Ebenen in den Einzeleinrichtungen vereinbart, die nach den Osterferien terminiert sind und deren Ergebnisse in die geplante TransferLern-Handreichung eingearbeitet werden.

dingungen, vorhandene Ressourcen und Kompetenzen und die jeweiligen Aufgabenstellungen anzukoppeln. Die inhaltlichen Handlungsebenen waren:

- eine differenzierte einzeleinrichtungsbezogene Bedarfs- und Potenzialanalyse aus dualer Sicht: Einrichtungsleitung und an TransferLernen interessiertes resp. ausgewähltes pädagogisches Personal auf Team-/Projekt-/Abteilungsebene (in-door)
- die Ableitung einrichtungsbezogener Ziele aus dualer Sicht: Zielformulierung im Kontext strategischer Einrichtungsziele beim Leitungspersonal, Zielformulierung auf Grundlage virulenter Themenstellungen/Bedarfe beim pädagogischen Personal (in-door)
- die beteiligungsorientierte Analyse gemeinsamer Fragestellungen in Bezug auf die Qualifizierung des pädagogischen Personals (out-door und gleichfalls auf beiden Ebenen)
- die gemeinsame Entwicklung einer Projektstruktur auf organisatorischer und inhaltlicher Ebene unter Berücksichtigung von Einzeleinrichtungs-Bedarfen und Verbundbedarfen (im Verbund auf beiden Ebenen)
- die Etablierung von trägerübergreifenden themenbezogenen Workshop-Gruppen
- die Etablierung von Binnenworkshop-Gruppen aus den Workshopgruppen
- die Etablierung einer Projektleitungsgruppe, bestehend aus Leitungen der Kooperationseinrichtungen, der Projektleitung, dem beratenden/koordinierenden Projektpartner bbb, den fachlichen Begleitern des LSW
- die Etablierung eines Projektleitungskreises bestehend aus den fachlichen Begleitern des LSW, der Projektleitung und dem beratenden/koordinierenden Projektpartner bbb.

Verwiesen sei an dieser Stelle auf die Ergebnisse der Interessen- und Bedarfsermittlung, die zu den Qualifizierungsinhalten von TransferLernen führten:

Inhaltsebenen für TransferLernen

Lernmotivation	Selbstgesteuertes Lernen	Heterogenität
<ul style="list-style-type: none">• Individuelle und kollektive Zielfindung in Lernprozessen• Lernkontrolle im Kontext SGL• Auf Selbststeuerung ausgerichtete Lernformen, Motivationsformen und Interventionsformen• Modularisierung und Zertifizierung als didaktischer Ansatz• Lernberatung als andragogische Konzeption• Förderung und Forderung von Schlüsselqualifikationen• Moderation als Ansatz und Methode in Unterricht, Unterweisung, Teamsitzungen usf.• Aspekte der Lernorganisation		<p>Sicht auf Bildungsteilnehmer/ innen</p> <p>Rolle der Ausbilder/innen, Lehrenden, Sozialpäd.</p>

- Multimediales Lernen
- Anforderungen an die Rolle der Sozialpädagogen
- Kompetenz-, Potenzial-, Interessenorientierung als Grundhaltung und ihre Didaktisierung

Gestaltungselemente	Methoden der Unterweisung	Arbeitsmaterialien
Lernarchitektur	Medien	

Abb. 1

In Abb. 1 wird deutlich, dass die zentralen inhaltsbezogenen Schlüsselbegriffe für die erwartete Kompetenzentwicklung durch TransferLernen Lernmotivation, Selbstgesteuertes Lernen und Heterogenität (obere Leiste) sind. Diese bilden den inhaltlichen Bezugspunkt für die geplanten Workshops. Die zentralen, eher didaktisch-methodischen Schlüsselbegriffe lauten (untere Leiste): Gestaltungselemente, Lernarchitektur, Methoden der Unterweisung/des Unterrichts, Medien und Arbeitsmaterialien. Diese bildeten die didaktisch-methodischen Bezugspunkte für die dann auf der Strukturebene geplanten Workshops.

Als dritte Bezugsgröße stehen die Sichtweisen auf die Teilnehmenden und die Anforderungen an die eigene Rolle, das eigene Aufgaben- und Kompetenzspektrum dar (rechte senkrecht stehende Begriffe). D.h., dass Rückbindungen auf die eigenen Sichtweisen in Bezug auf Teilnehmer/innen und die Rolle einen roten Faden in den Workshops bilden sollten.

Der innere Kreis markiert die operationale Ebene und führte zu den potenziellen Workshopthemen. Im Gegensatz zu den inhaltlichen und den didaktisch-methodischen Schlüsselbegriffen sind dies diejenigen Themenstellungen, die aus folgenden Gründen u.E. als Workshopthemen angemessen erschienen:

- Es handelt sich um Aufgabenstellungen, die nutzenorientiert bearbeitet werden können, d.h. wo konkrete Arbeitsergebnisse zu erwarten sind.
- Es handelt sich um Aufgabenstellungen, wo ein konkreter Austausch von entwickelten Ansätzen, eine strukturierte Sichtung, Erfahrungsreflexion und Weiterentwicklung möglich sind.
- Es handelt sich um konkrete Entwicklungsfelder, d.h. neue Ansätze können erarbeitet und für die Erprobung vorbereitet werden.
- Es handelt sich um überschaubare Aufgabenstellungen, die in einem absehbaren Zeitrahmen und damit verbundenen Entwicklungsaufwand bearbeitet werden können.

Hinter diesen Inhalten verbirgt sich im Einzelnen:

- Zielfindung: hier geht es darum, sich über Bildungsziele zu vergewissern und Instrumente und Verfahren zu entwickeln, die Zielfindung der Teilnehmenden von Bildungsmaßnahmen zu befördern. Zielfindung ist ein wesentlicher Baustein auf dem Weg zu selbstgesteuertem Lernen, wirkt in die Frage der Lernmotivation, birgt Aspekte des Umgehens mit Heterogenität usf.
- Modularisierung: hier kann es darum gehen, in Berufsfeldteams oder aber auch mit Blick auf Zielgruppen, Bildungsinhalte in Einzelbausteinen zu entwickeln und Zertifizierungswege zu suchen.
- Lernberatung: basiert auf der Auseinandersetzung mit einer komplexen Konzeption zur Förderung von selbstgesteuertem Lernen und beinhaltet sämtliche Bezugsgrößen.

- Auf Selbststeuerung ausgerichtete Lernformen, Motivationsformen und Interventionsformen: In diesem Workshop geht es vorrangig um einen erfahrungsbasierten Austausch, bei dem neben Methoden und Verfahren auch die Interaktion zwischen Lehrenden/Beratenden und Lernenden diskutiert werden sollen. Interventionsformen meint dabei den Umgang mit Lernhemmnissen in der Gruppe und bei einzelnen Lernenden inkl. Den Umgang mit Konflikten.
- Schlüsselqualifizierung: als konkretes Thema bezieht es sich auf die Auseinandersetzung mit dem didaktisch-methodischen Handwerkszeug, das die Interessenten mitbringen und seiner Prüfung in Bezug auf die Tragfähigkeit und Wirkungsbreite auf die Förderung und Forderung von personalen, sozialen und methodischen Kompetenzen. Abhängig von den Interessen geht es hier auch um Fragestellungen, welche Kompetenzen bei den Zielgruppen gefördert werden können und sollen, bei denen nicht zu erwarten ist, dass sie nach der Bildungsmaßnahmen ins Berufsleben wieder eintreten, sondern die auf längere Phasen von einem Leben neben Erwerbsarbeit vorbereitet werden müssen.
- Mein Bild von meinen Teilnehmern: Im Zentrum steht Kompetenzorientierung als pädagogische Grundhaltung und die Frage, mit welchen Verfahren, Methoden der Potenzialermittlung und –beratung die lernförderlichen Kompetenzen von Teilnehmern bewußt und zum Ausgangspunkt für didaktisches Handeln gemacht werden können. Hier sollte auch
- der Aspekt bearbeitet werden, wie die Interessen der TN an der Bildungsmaßnahme erfasst und zum Ausgangspunkt gemacht werden können.
- Multimediales Lernen: PC-basiertes Lernen auf Grundlage von CBT, Lernsoftware, Online-Lernen usf. wurde zunächst zwar nur von einer TransferLerngruppe benannt. Es ist jedoch davon auszugehen, dass das Lernmedium PC von breiterem Interesse ist.
- Lernkontrolle umfasst Verfahren der Lernzielsicherung, der Selbst- und Fremdkontrolle und –bewertung. Hier kann davon ausgegangen werden, dass eine Fülle von selbstentwickeltem und mit unterschiedlichen Erfahrungen erprobtem Material gearbeitet werden kann.
- Moderation: ist eine übergreifende Methode, die sowohl in der Unterweisung, im Unterricht, in der Teamkultur und für die Verselbständigung der geplanten Workshops als Grundlagenqualifizierung gelten kann. Moderation ist ein potenzielles Thema für einen hierarchieübergreifenden Workshop.
- Lernorganisation: umfasst sowohl Aspekte der ‚ökonomischen‘ Organisation einer auf selbststeuerung ausgerichteten Bildungsmaßnahme als auch ‚ästhetische‘ Fragen der Organisation einer lernförderlichen Lernarchitektur, der Reflexion von Zeiten und Orten für Lernen.

In einer graphisch besser aufbereiteten Form bildete dieses Inhaltsmodell einen kontinuierlichen Orientierungsrahmen für die Workshop- und Binnenworkshoparbeit (siehe nächste Seite). In dieser Graphik wird deutlich, dass die Themenfelder Multimediales Lernen, Moderation und Lernberatung als übergreifende inhaltliche Angebote eingeplant wurden.

Die bearbeiteten Inhalte im Überblick waren (Workshopgruppen siehe Kap. 4.3.5):

Workshopübergreifende Inhalte:

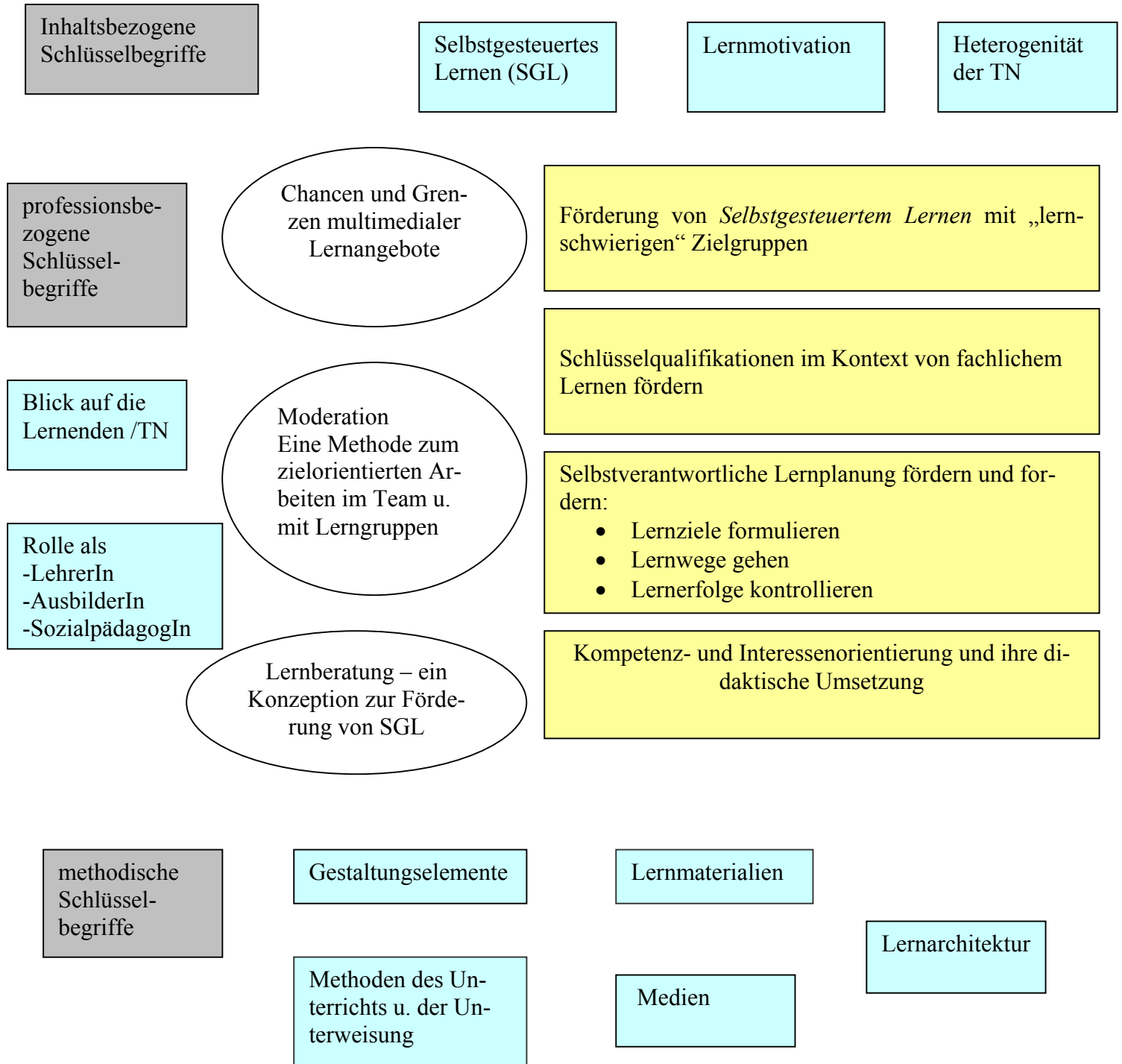
- Verfahren, Methoden, Instrumente der Ermittlung von Lerninteressen- und bedarfen
- Grundprinzipien selbstorganisierten und selbstgesteuerten Lernens
- Moderation als Ansatz in der beruflichen Weiterbildung und zur Steuerung von Team- und Projektprozessen (Verfahren und Protokoll siehe Anlage)
- Veränderungen in Rolle, Funktion, Aufgaben- und Kompetenzspektrum von Lehrenden

Workshop: Selbstgesteuertes Lernen mit lernschwierigen Zielgruppen

a) Transferebene Bildungsteilnehmende

- Reflexion der Bilder über ‚lernschwierige Zielgruppen‘
- Reflexion der Haltung zu ‚lernschwierige Teilnehmer/innen und selbstgesteuertes Lernen‘
- Kompetenz- und Defizit-Analyse lernschwieriger Bildungsteilnehmer/innen
- Übertragungsmuster: Was können wir aus diesem psychoanalytischen Ansatz lernen? Was ‚übertragen‘ wir bewusst/unbewusst auf unsere Teilnehmer/innen?
- Zu steuernde Faktoren im Lernen
- Ansätze der Motivationsstabilisierung in der Gruppendynamik
- Der Gruppenentwicklungsprozess und seine Phasen
- Das Gruppengefüge, Gruppenrollen und -muster
- Lernchancen in der und durch die Gruppe
- Wann und wie kann und muss eine Lerngruppe gesteuert werden? Wie und wann steuert sie sich selbst?
- Kompetenzorientierung in der Arbeit mit ‚lernschwierigen Zielgruppen‘: Wie können vorhandene Kompetenzen im Lern-/Lehrprozess genutzt werden?

TransferLernen im Verbund



- Umgang mit Selbstdeutungen von Perspektivenlosigkeit bei Bildungsteilnehmenden
- Von der schulisch geprägten Lernhaltung zur Eigenverantwortung im Lernen
- Die Kunst, mit dem Lehren aufzuhören oder: Die Balance geteilter Verantwortung und Lern-/Lehrprozess
- Bedeutung von Lernzielen im Kreislauf des Lernens
- Was ist ein Lernziel?
- Wege, Methoden und Verfahren zur Zielfindung im Lernprozess
- In welchen Situationen falle ich in meine ‚alte‘ Lehrendenrolle zurück?
- SGL und die Balance zwischen ‚Zumuten/fordern‘ und ‚Mut machen/fördern‘
- Methoden zur Umsetzung des Prinzips der Transparenz
- Zusammenhang zwischen Ziel, Inhalt und Methode
- Methoden zur Lerngestaltung:
 - Leittext
 - Gruppenralley
 - Gruppenpuzzle
 - Mind-Map
 - Brainstorming
 - Projektarbeit
 - Fehlersuche
 - Angebotsorientierte Arbeitsvermittlung
 - Amerikanische Debatte
 - Selbst- und Fremdwahrnehmung
 - Fallarbeit
 - EVA

b) Transferebene eigenes Lernen

- Welche Ressourcen brauchen wir selbst, um selbstgesteuert und –organisiert lernen zu können?
- Welche eigenen Lernhaltungen und -erfahrungen befördern bei uns selbstgesteuertes Lernen, welche behindern es?
- Was brauche ich als Lernende/r, um Verantwortung im Lernen zu übernehmen?
- Wo muss ich als Lernende/r beim selbstgesteuerten Lernen besonders viel Eigenleistung erbringen?

Protokollauschnitt Workshop1:

Beim letzten mal haben Sie sich mit den Fragen beschäftigt, was es Ihnen TN erschwert, mehr Selbstverantwortung für ihren Lernprozess zu übernehmen und welche Kompetenzen sie mitbringen, die SGL ermöglichen bzw. begünstigen. In der Reflexion Ihrer Ergebnisse haben Sie sich dann für drei thematische Zugänge zum Thema entschieden, die ich hochspannend finde, weil sie die im Lern- und Lehrprozess verantwortlich handelnden Personen in den Mittelpunkt stellen. Also nicht Lerninhalte, Lernmethoden, Instrumente usf. Das ist insofern spannend, als ja gerade beim Selbstgesteuerten Lernen, das auf eine Teilung der Verantwortung im Lern-/Lehrprozess abzielt, die handelnden Personen mit ihren fachlichen, vor allem jedoch auch ihren sozialen und personalen Kompetenzen in den Mittelpunkt rücken. Beim SGL verändert sich das Verhältnis, die Beziehung zwischen Lehrenden und Lernenden. Und damit werden dann mit neuen Herausforderungen Fragen um die handelnden Personen, ihrer gegenseitigen Wirkungen, die Dynamiken, die Rollenverständnisse, also die, die Sie aufgegriffen haben zentral:

1. Übertragungsmuster als ein Fragekomplex, bei dem es darum geht, sich dessen genauer bewusst zu werden, was man in der Gänze seiner Person, mit seinem Rollenverständnis als Lehrender oder als Lernender, als Berater bis hin zu seinem ‚Mensch-Sein‘ weitergibt und welche Wirkungen dies erzeugt.
2. Motivation durch Gruppendynamik, also die Frage, welche dynamischen Prozesse in einer Lern-/Lehrgruppe sich entfalten und wie sie auf die Motivation der am Prozess Beteiligten wirkt. Verbunden mit der Frage, wie diese Prozesse bewusst im Lern-/Lehrprozess gesteuert werden können und wer für diese Steuerung wiederum verantwortlich ist.
3. Rolle/Verhalten der Dozenten/innen: ist, wenn Sie sich erinnern an die Schlüsselfragen, die wir zu allen Workshopthemen parallel geführt haben. Hier wird es sicher nicht darum gehen können, dass sich alles ändert, sondern dass wir uns bewusst machen, was unser Rollenverständnis ist, wie es sich in Verhalten äußert und wo wir perspektivisch Ansätze finden, Rollenverständnis und Verhalten anders zu akzentuieren oder auch anzureichern.

Wir werden uns jetzt im Folgenden mit den Arbeitsergebnissen aus Ihren Arbeitsgruppen beschäftigen. Dazu haben wir, da bei uns die Informationen zusammengeflossen sind, folgende Struktur entwickelt:

- ⇒ Input durch die Arbeitsgruppe
- ⇒ Diskussion
- ⇒ Selbst-Reflexion / Ein Schlüsselsatz, den ich aus diesem Zugang zum Thema mitnehme
- ⇒ Austausch
- ⇒ Konkretisierung der Weiterarbeit am Thema

Workshop: Selbstverantwortliche Lernplanung: Lernziele formulieren, Lernwege gehen, Lernerfolge kontrollieren

a) Transferebene Bildungsteilnehmende:

Reflexion: Lernziele formulieren, Lernwege gehen, Lernerfolge kontrollieren – mein Handwerkszeug der Steuerung

- Lernende an der Lernerfolgskontrolle beteiligen: warum, wie, wann?
- Methoden und Verfahren der Lernerfolgskontrolle: Vom Text zum Feedback
- Lernende an der Lern-/ Lehrzielbestimmung beteiligen: warum, wie, wann?
- Methoden und Verfahren der Lernzielerarbeitung
- Kleinschrittigkeit im Lern-/ Lehrprozess
- Lernprojekte gemeinsam mit den Lernenden planen
- Instrumente selbstkritischer Beurteilung von Lernergebnissen
- Auseinandersetzung mit der ‚Bring mir mal was bei-Haltung‘
- Welche Faktoren im Lernen sind zu steuern?
- Was heißt ‚Selbststeuerung‘?
- Primär-Ziel ‚Arbeit finden‘: Welche weiteren Ziele verfolgen unsere Bildungsteilnehmenden?
- Lernziele: Zuhören, Verstehen, Behalten
- Fachlich-funktionale Ziele mit sozialen, methodischen und personalen verbinden
- Förderung der Eigenverantwortlichkeit in der Lernplanung: Wo liegt die (neue?) Verantwortung der Lehrenden?
- Beratung des Lernenden: Vom Beweggrund zur Zielpräzisierung
- Projektarbeit. Rahmenbedingungen, die sie erschweren und wie es trotzdem gelingen kann
- Modularisierung
- Lob und Tadel in der Erwachsenenbildung oder lernförderliche Rückmeldung und Bewertung – eine kritische Auseinandersetzung
- Rückmeldungen als Schlüssel zum Lernerfolg
- ‚Überlebenskenntnisse aus der Schule verlernen‘
- Lernvereinbarungen mit Teilnehmer/innen treffen
- Kreislauf des Erfolges im Lernen
- Methoden der selbstverantwortlichen Lernplanung
 - Wörternopf
 - Individuelles Qualifikations- und Kompetenzprofil

Protokollauschnitt Workshop 3:

Bei der Workshoparbeit steht die Frage im Mittelpunkt: Wie können wir die TeilnehmerInnen aktiv und verantwortlich in die Lerngestaltung einbinden. Dabei spielt immer wieder die Frage nach den Lernzielen, den Lerninteressen, den Beurteilungen von Lernerfolgen eine zentrale Rolle. Aber auch die Frage: Wie müssen Lernsituationen gestaltet sein, damit TeilnehmerInnen Eigenaktivität entwickeln? Je mehr wir uns mit dem Thema „Förderung der Eigenverantwortlichkeit Lernender“ auseinandersetzen, desto deutlicher wird an welchen Punkten Fremdorganisation und Unterstützungs- und Beratungsleistungen notwendig sind. Vorbereitung und Praxis bewegen sich auch in der konkreten Praxis immer in dem Spannungsfeld folgender Fragen:

- Wie viel Input ist von meiner Seite aus notwendig? Wie viel Input bringen die Teilnehmenden / Lernenden selbst ein?
 - Welche Verantwortung trage ich als AusbilderIn? Wie viel Verantwortung übertrage ich an die Lernenden?
 - Fördern und Fordern:
 1. Wie kann ich die TeilnehmerInnen darin fördern eigenverantwortliches Lernen und Arbeiten zu lernen?/ Was kann und muss ich von den TeilnehmerInnen fordern?
 2. Was ist förderlich?/ Was ist hinderlich?
- Eine Arbeitsgruppe hat sich mit dem Entwickeln von Instrumenten der selbstkritischen Beurteilung beschäftigt und dabei wird auch das Thema Lernvereinbarungen als Instrument aufgegriffen. Vereinbarung bedeutet Verbindlichkeit auf beiden Seiten einzugehen, also etwas einzufordern. Gleichzeitig beinhaltet eine Vereinbarung auch den Aspekt des Förderns: (Orientierung, Unterstützung, ...) Daraus ergeben sich meines Erachtens wichtige Fragestellungen:
- Welche Rolle spielen „Aushandlungsprozesse“ zwischen Lernenden und Lehrenden in der Praxis?
 - Welchen Stellenwert wird dem Aushandeln eines gemeinsamen „Arbeitsbündnisses“ eingeräumt?
 - Welche Absprachen haben Gültigkeit?
- Der Austausch von Beweggründen und die Formulierung vom Lern- und damit Handlungszielen ist dabei von zentraler Bedeutung.....

- Berufliche Lebenskurve
- Lernreflexionsverfahren
- Feedbackverfahren
- Lernergebnisbewertungen durch die Gruppe/in Partnerarbeit
- Leittextmethode
- Gruppenpuzzle
- Gruppenrally
- Sandwich-Methode
- Amerikanische Debatte
- Projektarbeit
- Mind-Map
- EVA

b) Transferebene eigenes Lernen

- Welche Ressourcen brauchen wir selbst, um selbstgesteuert und –organisiert lernen zu können?
- Welche eigenen Lernhaltungen und -erfahrungen befördern bei uns selbstgesteuertes Lernen, welche behindern es?
- Was brauche ich als Lernende/r, um Verantwortung im Lernen zu übernehmen?
- Kollegialer Austausch entwickelter Methoden und Instrumente: eigene Schätze zur Verfügung stellen?

Funktionen und Aufgaben der Beteiligten und der Arbeitsforen

Ein Kooperations-Projekt wie TransferLernen bedarf klarer Strukturen, um die angezielten Synergien erreichen zu können. Folgende Strukturierungen markieren die Typik des Projekts TransferLernen (Ausschnitt aus einem Protokoll des Projektsteuerungskreises):

A An Personen gebundene Funktionen und Aufgaben:

vhs Krefeld ist Antragstellerin, Projektverantwortliche und Kooperationspartnerin.

Als Antragstellerin und Projektleitung ist/war verantwortlich zuständig für

- Vertragsabzeichnung
- Mittelanforderung
- Verwendungsnachweis
- Rasterdokumentation
- Definition einer Haushaltsstelle in der vhs
- Sicherung der Verwaltungsaufwandssumme für die vhs/den fb
- Information einholen zum Nachweis des Eigenanteils
- Kontaktaufbau und Pflege zum Vorhaben des Landesverbandes der VHS NRW (lt. Bewilligungsbescheid)
- Präsentation des Projekts im Wirksamkeitsdialog zu Projektende (wird in Kooperation mit bbb und LSW inhaltlich geplant und durchgeführt)
- Information der anderen Beteiligten über relevante Aspekte der formalen Projektabwicklung

bbb/Rosemarie Klein und Marita Kemper ist Projektkoordination, Beratende/Moderatorinnen und wissenschaftliche Begleitung

Projektkoordination:

- Sicherung des Informationsflusses zum Projekt zwischen allen Beteiligten
- Einberufen, Moderieren, Auswerten der Sitzungen der Projektlenkungsgruppe

- Kontinuierliche Dokumentation des Projekts, seiner Struktur und inhaltliche Seite
- Einberufen des Projektleitungskreises
- Rechnung-Stellung von Leistungen an die VHS/Projektleiterin

Beraterinnen/Moderatorinnen

- Auswahl, Ansprache, Verträge mit Moderatoren für die Umsetzung von Beratungen und Qualifizierungen unter Einbindung von Kooperationspartnern des bbb und der fachlichen Begleitung (Epping)
- Dokumentation von Workshops u.ä. (angezielt: Delegation an Beteiligte Mitarbeiter/innen in den Einrichtungen)

Wissenschaftliche Begleitung

- Erstellung des TransferLern-Konzepts (Projektprodukt)
- Inhaltliche Planung und Umsetzung von Präsentationen und Veröffentlichungen

Fachliche Begleitung des Projekts /LSW Rudolf Epping und Otto-Georg Wack

- Projektleitung durch Reflexionsgespräche mit Projektleitung und Koordination
- Aktive Mitwirkung in der Projektleitungsgruppe
- Bedarfsorientierte Moderation und Inputs in/von Seminaren, Workshops in Abhängigkeit von den Verpflichtungen in den Kernaufgaben im LSW

B Foren der Projektsteuerung

1. Der Projektleitungskreis (PLK)

Mitglieder: Projektleitung, Projektkoordinatorinnen, fachliche Begleiter

Ziel: übergreifende Lenkung des Projektfortschritts;
Bilanzierung zwischen Antrag-Bewilligung-Realität;
begründetes Festhalten von Richtungsänderungen in der Konzeption
Reflexion von Handlungen und geplanten Handlungen

Sitzungen: Bedarfs- und problemorientiert in ca 3-4-monatigem Rhythmus

Einberufen: bbb

Ort: bbb Dortmund

2. Die Projektleitungsgruppe (PLG)

Mitglieder: Einrichtungsverantwortliche der 5 Kooperationsprojekte, Projektleitung, Projektkoordinatorinnen, Protokollant/in aus bbb, fachliche Begleiter

Ziel: Steuerung der fachlichen Arbeit des Projekts
Reflexion von Rahmenbedingungen für die Umsetzung der Projektziele in den Einrichtungen
Planung von Veröffentlichungen und sonstigen Präsentationen des Projekts

Sitzungen: Bedarfs- und problemorientiert in 2-3-monatigem Rhythmus

Einberufen: bbb
Ort: wechselnd nach Absprache

C Workshop-Teams

Mitglieder: Erwachsenenbildner/innen trägerübergreifend (10- max. 15/Workshop-Team)
Projektkoordinatorinnen als Moderatorinnen und externe Expertinnen, die Inputs geben; eine Praktikantin des bbb als Protokollantin

Ziel: Bearbeiten der jeweils gewählten Themenschwerpunkte
Reflexion von Praxiserprobungen
Trainieren von Methoden und Instrumenten
Ermitteln von Arbeitsthemen für Binnenworkshopteams
Präsentation von Fragestellungen und Ergebnissen aus den Binnenworkshop-Teams
Kollegiale Beratung

Sitzungen: Jeweils aktuell nach Absprache in ca 4-6-wöchigem Rhythmus

Einberufen: Festlegungen von Termin und Ort am Ende der jeweiligen Workshopsitzung,
Koordination der jeweiligen Tagesordnung durch bbb über Mailingliste und/oder Telefonanrufe (Susanne Ricken)

Ort: wechselnd nach Absprache in den jeweiligen Einrichtungen des Kooperations Verbundes

D Binnen-Workshop-Teams

Mitglieder: Teilnehmende des jeweiligen Workshops trägerübergreifen und nach Wahl; die Wahl gilt als bindend, bis die Arbeitsaufgabe als erledigt gilt, danach ist Neubildung der Gruppen möglich (4-5 TN/Binnen-Workshop-Team)

Ziel: Bearbeiten von übernommenen Einzelfragen aus dem jeweiligen Workshop-Team
Selbstorganisiertes und selbstgesteuertes Lernen
Vorbereitung der Präsentation von Ergebnissen auf dem Workshop

Sitzungen: 1-2 Sitzungen zwischen den Workshop-Team-Sitzungen

Einberufen: Selbstorganisiert

Ort: Selbstorganisiert nach Absprache

E Workshopübergreifende Seminare

- Mitglieder:** Interessenten aus den Workshop-Teams haben Vorrang; weitere nicht direkt am TransferLern-Projekt interessierte Kollegen/innen aus den Kooperations-einrichtungen; moderiert durch externe Experten/innen
- Ziel:** Vernetzung von Fragestellungen in den Einzelworkshops auf der Folie über greifender Themenstellungen
Nutzen externen Experten/innen-Know-Hows
- Sitzungen:** 1-2tägige Seminar- oder Trainingseinheiten nach Absprache und prozessorientiert
- Einberufen:** durch die Beraterinnen des bbb
- Ort:** Landesinstitut für Schule und Weiterbildung u.a. möglichst außerhalb der eigenen Einrichtungen, mit Übernachtung und Verpflegung

F Transferberatungen

- Mitglieder:** Einrichtungsbezogene Teams/Abteilungen, Beraterinnen des bbb, je nach Anlass mit Vorgesetzten/Einrichtungsleitungen
- Ziel:** Bedarfs- und Interessenermittlung
Entwicklung einrichtungsbezogener Ziele
Bilanzierung des Projektverlauf
Sichern von Erfolgen und Stolpersteinen in der Umsetzung
Schluss-Evaluation TransferLernen
- Sitzungen:** 1-3 Sitzung zu Projektstart
Bedarfsorientiert während des Projektprozesses
1 Sitzung nach Projektende zur Bilanzierung
- Einberufen:** durch die Einrichtungsleitung oder Teamer/innen der jew. Einrichtung
- Ort:** Einrichtung

2.3 Verlauf, Abgabe des Projekts und der Projektarbeit

Einstiegsphase: Kommunikation von TransferLernen in die Einrichtungen

Zur ersten Arbeitsphase folgen exemplarisch Ausschnitte aus dem Protokoll eines Arbeitstreffens mit einem Einrichtungs-Team, das einen Einblick über die gewählte Zugangsweise gibt. In vergleichbarer Weise fanden die Anfangstreffen auch in den anderen Einrichtungen statt (die Protokollausschnitte sind kursiv hervorgehoben):

Ziel des Arbeitsgesprächs ist es

- *Sich über Fragen zum Konzept von TransferLernen und seiner Umsetzung zu verständigen*
- *Interessen und Bedarfe des Teams zu ermitteln*

Ablaufplanung:

- *Begrüßung durch den Einrichtungsleiter, die Projektleiterin und Frau Klein von bbb*
- *Vorstellungsrunde*
- *Ziele des Arbeitstreffens*
- *Offene Fragen zum Projekt, Vorstellung und Diskussion des Strukturmodells*
- *Erfassen von Interessen, Bedarfen am und Vorstellungen zum Projekt TransferLernen*

Vorstellungsrunde

TransferLernen

Zum Konzept

Dem Team lag als Vorinformation der Entwurf des Faltblatts zu TransferLernen vor. Aus diesem Grund erläutert Frau Klein zunächst am Beispiel des Strukturmodells die Idee zu TransferLernen und wie sie umgesetzt werden kann. Der Einrichtungsleiter konkretisiert das Vorhaben.

Die Idee zum Projekt TransferLernen verbindet sich mit der Erfahrung der oftmals begrenzten Transfermöglichkeiten von seminaristischem Lernen in berufliches Handeln, wofür es unterschiedliche Ursachen gibt. Der Wert von Seminaren bleibt unbestritten, TransferLernen will jedoch genau an den Begrenzungen dieser Lernform ansetzen.

TransferLernen will und soll hier Optimierung leisten, indem die Übertragbarkeit von neu erworbenem Wissen in berufliches Handeln besser gesichert wird und die Interessen einer Veränderung des beruflichen Handelns von Erwachsenenbildnern/innen zum Ausgangspunkt für Lernen und den Transfer in Handeln gemacht werden. Die Optimierung soll gesichert werden dadurch, dass

- *Nicht nur Einzelpersonen, sondern Teams in das Projekt eingebunden sind (TransferLerngruppen)*
- *Die Leitungsverantwortlichen ins Projekt aktiv eingebunden sind (Projektlenkungsgruppe)*
- *Der Blick in die Erfahrungen anderer Teams aus anderen Einrichtungen ein Lernen von- und miteinander möglich macht*
- *Strukturierter Erfahrungsaustausch und gemeinsame Entwicklungsarbeiten in Workshops erfolgen soll*
- *Eine Transferbegleitung und –Beratung ‚vor Ort‘ angeboten wird*
- *Die für die Umsetzung neuer didaktischer Ideen erforderlichen Rahmenbedingungen auf ihre Machbarkeit hin überprüft werden.*

Wege zu einer neuen Lernkultur heißt für das Projekt TransferLernen,

- a) die Bildungsarbeit mit den TN mehr auf Eigenständigkeit, auf Selbststeuerung und Selbstorganisation auszurichten und damit einen Beitrag für die gesellschaftliche Forderung zum lebenslangen Lernen zu leisten*
- b) das eigene Lernen als pädagogische/r Mitarbeiter/in in der Einrichtung in die Arbeitsorganisation zu integrieren und die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen zu entwickeln und das erforderliche Know-How zu selbstorganisiertem Lernen weiterzuentwickeln*

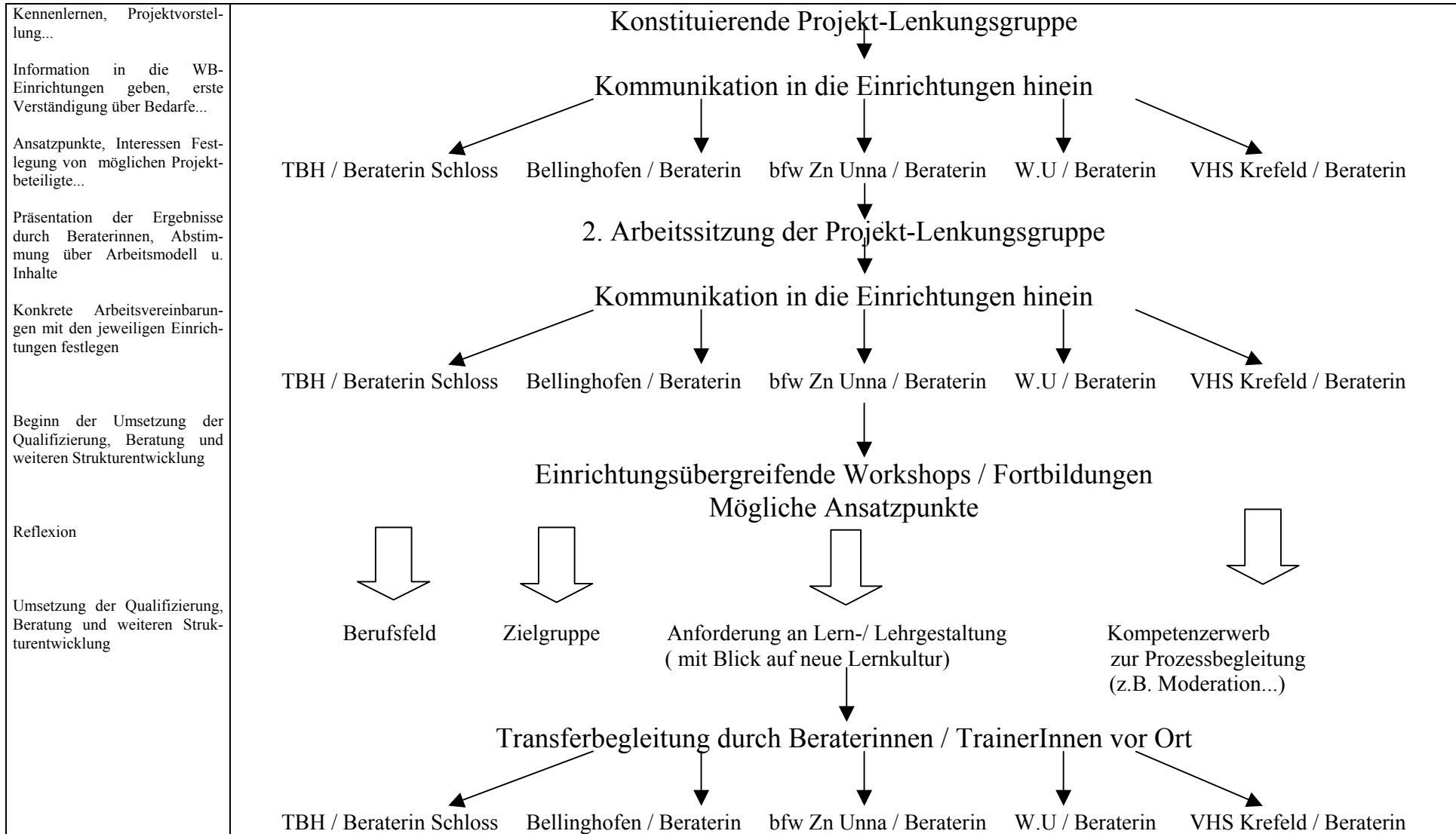
c) *aus der Sicht der Einrichtungsleitungen (Projektlenkungsgruppe) kommt hinzu, dass das Projekt TransferLernen mit Modell-TransferLerngruppen beginnt, perspektivisch jedoch die unter a und b benannten Ziele auch in andere Teams multipliziert werden sollen.*

Zunächst wird es jedoch darum gehen, dass die jeweils ausgewählten und interessierten Teams ausschließlich für sich selbst arbeiten, d.h. a und b sind vorrangig.

Gleichwohl sollen die Intentionen, Ziele und Zwischenergebnisse unter Nutzung vorhandener Foren wie z.B. Abteilungssitzungen, ‚schwarze Bretter‘, Hauszeitschriften o.ä. in die Einrichtung kommuniziert werden.

Das nachfolgende Arbeits- und Strukturmodell entstand in dieser Form prozesshaft.

Arbeits- und Strukturmodell von TransferLernen



Nach den grundsätzlichen Informationen zu TransferLernen wurden offene Fragestellungen zum Projekt besprochen und konkrete Vorstellungen zur Gestaltung von TransferLernen erarbeitet. Hierzu wieder ein Protokollauschnitt (kursiv):

Fragestellungen zum Projekt

- **aktueller Stand:** Um die Struktur des Projektes, d.h. die einrichtungsübergreifenden Workshops und die einrichtungsbezogene Transferbegleitung zu konkretisieren, führen Frau Kemper und Frau Klein derzeit erste Arbeitsgespräche mit den TransferLerntteams der beteiligten Einrichtungen. Nach dieser ersten Gesprächsrunde wird bbb eine systematisierte Aufstellung der benannten Bedarfe und Interessen und der zeitlichen Ressourcen vornehmen. Diese wird in der nächsten Sitzung der Projektleitungsgruppe vorgelegt und handlungsbezogen verabschiedet. Dann beginnt dann die konkrete einrichtungsübergreifende Umsetzungsarbeit im Projekt.
- **TransferLernen/zum Begriff:** Transferlernen verweist auf die Übertragbarkeit von Gelerntem in verändertes Denken und Handeln im Beruf. Im Projekt bezieht sich dieses Transferlernen auf die Bildungsteilnehmer/innen, auf die einzelnen Teammitglieder, auf das Team.
 - Für die Bildungsteilnehmer/innen soll es darum gehen, durch eine auf Selbststeuerung ausgerichtete Didaktik und Methodik vom Wissenserwerb zur Handlungskompetenz zu gelangen
 - Für die einzelnen Teammitglieder geht es darum, ihre didaktisch-methodischen Kompetenzen unter dem Aspekt einer mehr selbststeuernden Didaktik weiterzuentwickeln
 - Für das Team geht es darum, unter sich und in der Kooperation mit Erwachsenenbildnern/innen aus den anderen projektbeteiligten Einrichtungen Strukturen zu entwickeln und zu verfestigen (verfestigen), die ein kontinuierliches (lebensbegleitendes) Lernen sichern.
- **Kooperation in der Konkurrenz:** Die Frage steht im Zusammenhang mit ortsnahen Projektpartnern. Im Zentrum steht die Frage, mit welcher ‚Offenheit‘ man in den Workshops mit ‚eigenen‘ Entwicklungsarbeiten und Arbeitsergebnissen umgehen kann. Offenheit wird zugleich von einigen Teammitgliedern als Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit erachtet. Es wird zum einen bei den Teammitgliedern liegen, Ihr Maß an Offenheit für sich zu bestimmen. Es wird eine Aufgabe der Moderation sein, hierzu einen Gruppenkonsens zu finden und auf eine ‚gleichberechtigte‘ Offenheit zu achten. Es wird auch Aufgabe in der Projektleitungsgruppe resp. zwischen den betroffenen Einrichtungsleitungen sein, den Aspekt ‚Kooperation in der Konkurrenz‘ transparent zu behandeln.

Bearbeitung der Planungsfragen zur Gestaltung von TransferLernen

1. **Was möchten Sie mir TransferLernen für Ihr Team und ihren Verantwortungsbereich erreichen?**
 - Transparenz der Lehr- und Lernsituation auf Team- und Teilnehmerebene
 - Selbständigkeit der TN in Lernsituationen fördern
 - (Lern-) Motivation bei TN und Team fördern
 - Erfolgsoptimierung durch Lernen mit und von anderen
 - Transparenz und Offenheit im beruflichen Handeln
 - Erfolg/Vermittlung von Teilnehmern
 - Handlungskompetenz der TN fördern (prüfungsrelevant)
 - Lerngrenzen bei den Subgruppen erfahren, um Möglichkeiten der Förderung der TN besser herauskristallisieren zu können
 - Selbständigkeit unter den Teamern fördern: Übernahme von Führung (wechselnd), Einbringen von Ideen, das Team als Lernfeld, Lernexperiment nutzen

2. Welche Interessen und Bedarfe verbinden Sie mit dem Projekt TransferLernen, d.h. in Bezug auf selbstgesteuertes und selbstorganisiertes Lernen in ihren Bildungsangeboten?

Die oben benannten Aspekte gelten auch für diese Frage und werden erweitert durch:

- Austausch und damit mehr von anderen lernen und anderen etwas geben
- Entwicklung von Strategien zur Umsetzbarkeit von selbstgesteuertem Lernen im Austausch mit Kollegen/innen
- Austausch und auf die eigene Arbeitssituation
- Festlegung gemeinsamer Ziele
- Lösungen gemeinsam suchen
- Austausch unter ‚seinesgleichen‘
- Erarbeiten gleicher/ähnlicher Richtlinien und Vorgehensweisen

3. Wo sehen Sie Ansatzpunkte für die Zusammenarbeit mit den Teams aus den anderen Einrichtungen? Zu welchen Frage- und Problemstellungen erwarten Sie einen Nutzen aus den Erfahrungen anderer?

- Erweiterung des eigenen Handlungsrepertoires
- Austausch über Kooperationserfahrungen und -bedingungen mit Arbeitsamt, Prüfungsamt und ähnlichen wichtigen Partnern
- Offenheit im Austausch von Methoden, Verfahren, Instrumenten, Erfolgs- und Misserfolgserfahrungen sollte vor Unoffenheit stehen (gemeinsame Aufgabe der jeweiligen Workshop-Mitglieder und der Moderation)
- Austausch heißt: geben und nehmen

4. Wer wird am Projekt TransferLernen aus Ihrer Einrichtung teilnehmen? Für welche Maßnahmen und Zielgruppen stehen Sie als Team?

Das ganze Team nimmt teil.

- a) Integrationsmaßnahmen im Bereich Gala, Metall, Hauswirtschaft, Trockenbau
- b) Umschulungen im Bereich Floristik, Gala, Maler/Lackierer

5. Welche zeitlichen Kapazitäten können und möchten Sie in das Projekt TransferLernen investieren?

Orte: routierend und möglichst versuchen, durch offene Raumangebote weite Anreisen, die viel Zeit kosten vermeiden

Strukturen: bei der interessen- und bedarfsgeleiteten Teilnahme der einzelnen Teamer an Workshops muss transparent und offen mit Vertretungsfragen umgegangen werden; von jedem/jeder ist eine Balance zwischen Workshopinteresse und Kerngeschäft gefordert, damit keine Gefühle von Benachteiligung entstehen; der Rückfluss von Workshopergebnissen in das Team muss gesichert werden.

Zeiten: abhängig vom Thema und Ziel des jeweiligen Workshops muss entschieden werden, wie viele Sitzungen insgesamt und in welcher Dichte in den Entwicklungszeiten und in den Erprobungszeiten.

Die Gespräche endeten mit ersten konkreten Vereinbarungen und einer Feedbackrunde: Protokollausschnitt (kursiv):

Vereinbarungen:

- Frau Klein fertigt das Protokoll und sendet es zu.
- Auf der Projektlenkungsgruppen-Sitzung werden die Ergebnisse aller Erstgespräche mit den Teams von bbb vorgelegt und ein Vorschlag für die Einrichtung der ersten Workshops entwickelt.
- Das Team zusammen mit der Leitung stimmt ab, wie die Teilnahme konkret gestaltet werden soll.

Blitzlichter-Zusammenfassung

Mit welchen Ergebnissen und Gefühlen gehe ich aus dieser Sitzung?

Die abschließenden Eindrücke verweisen darauf, dass TransferLernen jetzt plastischer geworden sind. Alle Teammitglieder interessieren sich für das Projekt und sehen es als eine Chance, im Austausch untereinander und mit anderen die eigene Arbeit weiter zu professionalisieren. Bedenken bestehen noch hinsichtlich der Machbarkeit in der zeitlichen Organisation, da Workshops mit der Intention, Entwicklungsarbeit zu leisten, viel zeitliche Kapazität schlucken.

In ähnlicher Weise wurden in allen Einrichtungen und dort mit jedem Einrichtungsteam auf eine gemeinsame und einrichtungsspezifische Strukturierung auf inhaltlicher und organisatorischer Ebene hingearbeitet. Dieses, aus der betrieblichen Beratung und Qualifizierung abgeleitete Modell der bedarfs- und beteiligungsorientierten Strukturbildung war zwar sehr zeitintensiv, hat sich jedoch auch im Rückblick für alle Beteiligten bewährt als Weg, aus einrichtungsspezifischen Bedarfen, Interessen und den erfassten Vorstellungen und Erwartungen an die Zusammenarbeit zu Verbundgemeinsamkeiten zu gelangen.

Von der Vielfalt zu vielfältigen Schnittmengen

Der Abgleich der einrichtungsspezifischen Bedarfe und Interessen auf eine im Verbund bearbeitbare Ebene war dann ein nächster wichtiger Schritt im Projektablauf. Es galt nun, das generelle Strukturmodell inhaltlich zu präzisieren. Grundlage dafür bildete eine Auswertung der in den Einrichtungsteams und auf Leitungsebene erfassten inhaltlichen Bedarfe und Interessen. Dies war Aufgabe der Projektleitungsgruppe auf der Grundlage einer von den Beraterinnen/Koordinatoren/innen entwickelten Tischvorlage. Auch hierzu einen Einblick durch einen Protokollauschnitt aus einer Sitzung der Projektleitungsgruppe (kursiv):

TOP 4.2 Ziele, die mit dem Projekt verfolgt werden

a) Sichtweise der Leitung:

*Für die Leitungen der Kooperationseinrichtungen steht TransferLernen primär unter **personalentwicklerischen und –qualifizierenden Zielen**. Personalentwicklerische Ziele stehen in engem Zusammenhang mit **der Sicherung und Weiterentwicklung der Bildungsqualität** der Kooperationseinrichtungen.*

In allen Einrichtungen soll es darum gehen, bereits begonnene Prozesse der Reflexion und Weiterentwicklung innovativer Bildungskonzepte (Lernberatung, Selbstorganisation, Selbststeuerung, lebenslanges Lernen) aufzugreifen, sie zu sichern, in Handeln zu überführen und sie weiterzuentwickeln bzw. durch neue Aspekte zur erweitern. Dabei geht es auch darum, Maßnahmekonzepte mit ihren ‚Versprechen‘ tatsächlich verantworten zu können und Vorstellungen und Zusammenhänge von Erfolg und Misserfolg transparenter zu bekommen.

*Die Zielsetzung verbindet sich zugleich damit, **Rahmenbedingungen** für den Weg vom Wissen zum Handeln in den Einrichtungen zu befördern. Dies umfasst zum einen solche Rahmenbedingungen, die für die Ausrichtung der Bildungstätigkeit auf mehr Selbststeuerung und Selbstorganisation in der Teilnehmerdidaktik wirksam werden als auch zum anderen auf solche, die das TransferLernen der ausgewählten TransferLernteams in Bezug auf zeitliche Ressourcen, Orte, Räume befördern.*

Hervorgehoben wurde vereinzelt auch der Aspekt, die Bildungsinvestition im Rahmen des Projekts TransferLernen müsse sich für die Einrichtung und die Betroffenen ‚lohnen‘. Der Nutzen sollte konkret erfahrbar werden.

b) Sichtweisen der TransferLern-Teams:

Die von den TransferLern-Teams benannten Ziele konkretisieren u.E. die Leitungsziele.

Auf der inhaltlichen Ebene stehen:

- *Konzeptionelle und didaktisch-methodische Ansätze von selbstgesteuertem Lernen sollen reflektiert, gesichert, weiterentwickelt und erweitert werden.*
- *Dabei sollen neben Langzeit- auch die Chancen für SGL in Kurzzeitmaßnahmen ausgelotet werden und die ggf. besonderen Herausforderungen in der Bildungsarbeit mit lernungsgewohnten und lernfrustrierten Zielgruppen resp. Teilnehmern/innen bearbeitet werden*
- *Insgesamt zielt das selbstgesteuerte Lernen auf die Frage, wie zielorientiertes und teilnehmerzentriertes Arbeiten mit den sog. Problemgruppen zur Umsetzung kommen kann.*
- *Herstellen von lernförderlichen Rahmenbedingungen für die Bildungs-Teilnehmenden*

Auf der projektübergreifenden Zielebene stehen:

- *Das Herstellen von lernförderlichen Rahmenbedingungen für das TransferLernen des Transfer-Lernteam resp. der einzelnen Teamer*
- *Der Wunsch nach Anregungen und Impulsen durch die Kooperation im Teamverbund und mit Erwachsenenbildnern/innen aus anderen Einrichtungen*
- *Strukturelle Bedingungen für eine lernförderliche Einrichtungskultur, die für das pädagogische Personal eine Integration von Lernen und Arbeiten sichern.*

Festgehalten wurden in einem weiteren Schritt die Zielgruppen, mit denen die TransferLern-Gruppen arbeiten und die Vorstellungen zur einrichtungsübergreifenden Workshoparbeit. Einen breiten Raum nahm die Entwicklung der Erfolgskriterien für das Projekt ein:

TOP 4.4 Mit welchen Zielgruppen arbeiten die TransferLern-Gruppen

- *Langzeitarbeitslose*
- *LZA in Kurzfristmaßnahmen (Assessment, Job-Club)*
- *TN mit Lernschwierigkeiten*
- *Lernungsgewohnte TN*
- *Junge Erwachsene/Jugendliche in BBE/HSA-Maßnahmen*
- *Junge Erwachsene in der Rehabilitation*
- *Erwachsene (in Umschulungen und Integrationsmaßnahmen)*

TOP 4.5 Vorstellungen zur Workshopgestaltung

- *Von Know-How zum Know-How-to-do*
- *Kennenlernen anderer Einrichtungen (Tour de TransferLernen)*
- *Selbsterprobung von SGL*
- *Inputs durch bbb*
- *Kollegialer Austausch, kollegiale Beratung*
- *Impulse geben und (mit-)nehmen*
- *Entwicklung von Arbeitsmaterialien*
- *Moderation durch bbb (vor allem in der Anfangsphase)*
- *Transferberatung durch bbb*
- *Email-Kontakte, email-Austausch zwischen den Workshopteilnehmer/innen als zeit- und wegsparende Ergänzung zu den Präsenzphasen*
- *Aus mindestens aus 3 Kooperationseinrichtungen sollen die Workshopteilnehmenden kommen.*

TOP 4.6 Erfolgskriterien für das Projekt TransferLernen

- *Machbare zeitliche Kapazitäten*
- *Möglichst geringe Fahrzeiten*
- *Zeit für Erprobungen bei der Workshopplanung berücksichtigen*
- *Praxisnähe: Nähe an der eigene Arbeit*
- *Nutzenorientierung: hoher Konkretionsgrad, anwendbar und erprobbar*
- *Homogene Lerngruppe*

- *Einblick in die Erfahrungen und das Know-How von Kollegen/innen anderer Einrichtungen*
- *Offenheit im Geben und im Nehmen (Rückmeldungen geben)*
- *Vergleichbare Zielgruppen*
- *Ergebnisorientiertes Arbeiten*
- *Arbeitsplatznahe Transferberatung*
- *Rückendeckung im Team und durch Vorgesetzte*

Im Ergebnis der Diskussion wurden vier Workshopangebote konzipiert, denen sich die interessierten TransferLernenden zuordnen konnten (Ausschreibungen im Anhang). Die Herausforderung lag darin, solche Themen zusammenzubinden, in denen sich die TransferLernenden mit ihren Interessen und Bedarfen wiederfinden konnten und zugleich ‚bearbeitbare‘, d.h. möglichst konkrete Workshopthemen zu konzipieren (Ausschreibungen siehe Anlage):

- Workshop 1:** **Selbstgesteuertes Lernen mit lernschwierigen Zielgruppen**
Workshop 2: **Selbstverantwortliche Lernplanung: Lernziele formulieren, Lernwege gehen, Lernerfolge kontrollieren**
- Workshop 3:** **Fachliches Lernen mit der Förderung von Schlüsselqualifikationen verbinden**
Workshop 4: **Kompetenz- und Interessenorientierung und ihre didaktische Umsetzung**

Resonanzen auf die ausgeschriebenen Workshopangebote und Bildung der Binnen-Workshopteams

Über die Mailing-Liste erfolgte die Interessenbekundung und damit die Konstituierung der Workshops. Die Workshopangebote 1 und 2 fanden den größten Zuspruch. Bei den Workshops 3 und 4 gab es ungleich weniger Anmeldungen. Es wurde zunächst erwogen, die Themen 3 und 4 in einem integrierten Workshop zu behandeln, jedoch stellte sich heraus, dass einige der TransferLerner/innen erst zu einem späteren Zeitpunkt in das Projekt TransferLernen einsteigen konnten. Nach Beratung mit den Angemeldeten wurde vereinbart, dass der integrierte Workshop nicht stattfindet und die Teilnehmer/innen sich für einen der beiden erstgenannten Workshops entscheiden. Um diese

Interessenten nicht zu benachteiligen, wurden dann im Konsens die Majoritäten-Workshopthemen inhaltlich um die Minoritätenbedarfe angereichert.

Einladung zum Workshop TransferLernen

Selbstverantwortung im Lernen fördern und fordern: Lernziele formulieren, Lernwege gehen, Lernerfolge kontrollieren

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

mit diesem Schreiben laden wir Sie herzlich zu dem ersten Workshop „Selbstverantwortung im Lernen fördern und fordern: Lernziele formulieren, Lernwege gehen, Lernerfolge kontrollieren“ ein.

Teilnehmen werden 13 Kolleginnen und Kollegen.

Wir treffen uns – wie bereits vereinbart – am 24. 10. 2001 in der Zeit von 12.00 Uhr bis 16.00 Uhr.

Ausgewählter erster Tagungsort ist die Werkstatt Unna.

Werkstatt Unna
Frauenqualifizierungszentrum
Obere Husemannstr. 10
59423 Unna
Tel: 02303 /981900

Ziele des ersten Arbeitstreffen werden sein:

- KollegInnen aus den verschiedenen Einrichtungen kennenlernen
- gemeinsam eine Arbeitsfähigkeit herstellen
- Interessen und Erwartungen auszutauschen
- inhaltlich in das ausgewählte Workshopthema einsteigen.

Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit.
Mit freundlichem Gruß
Marita Kemper

Zur Arbeitsvereinbarung gehörte nun, dass die Workshops extern moderiert werden sollen, sich aus den Workshops jedoch selbstorganisierte Binnenworkshops bilden sollen. Wie dies konzeptionell angegangen wurde, dazu wieder einen Protokollauschnitt aus einem ersten Workshoptreffen (kursiv):

Strukturierter Erfahrungsaustausch in Kleingruppen

Auf der Grundlage von 2 vorbereiteten Flipcharts ordnen sich die Workshopmitglieder interessenorientiert einem zuvor gemeinsam erarbeiteten Thema zu. Ziel ist es, einen Zugang zum Thema aus der Praxis heraus zu finden und zu bearbeitbaren Fragestellungen für die weitere Arbeit in den Binnen-Workshops zu kommen.

AG1: Lernziele

AG2: Lernerfolgskontrolle

Ergebnisse aus AG1: „Lernen ohne Kontrolle ist wie Kochen ohne abzuschmecken!“

Selbstverantwortliche Lernplanung zu fördern heißt:

Lernende an der Lernkontrolle zu beteiligen!

1. *Wann ist aus ihrer jeweiligen Praxissicht eine Lernkontrolle erforderlich und sinnvoll*
 - *immer wenn ein Thema „fertig“ ist.*
 - *immer wenn am Ende einer Unterweisung.*
 - *nach kleinen Lernschritten*
 - *bei und nach Fehlern*

2. *Mit welchen Wegen und Verfahren der Kontrolle von Lernerfolgen haben sie gute Erfahrungen gemacht?*
 - *Erfolgskontrolle durch Ausbilder, Lehrer:*
 - *Test*
 - *Modelle, Muster*
 - *Beispiele*
 - *Erfolgskontrolle durch die Lerngruppe:*
 - *Präsentationen*
 - *Erfolgskontrolle durch den Lernenden:*
 - *Selbstkontrolle*
 - *Überprüfung*
 - *Nachmessen*

3. *Welche Verfahren und Wege möchten sie mit dem Ziel „Selbstverantwortung“ zu fördern- vertiefen, bearbeiten und weiterentwickeln?*
 - *Rollenspiel*
 - *die Arbeit selbstkritisch beurteilen*
 - *Irritation*

Ergebnisse aus AG2: „Lernen ohne Ziel ist wie Autofahren ohne zu steuern!“

Selbstverantwortliche Lernplanung zu fördern heißt:

Lernende an der Lernzielbestimmung zu beteiligen!

1. *Welche Ziele verfolgen sie in den Maßnahmen mit den Lernenden?*
 - *Prüfung bestehen*
 - *eine Arbeit vermitteln*
 - *Vertrauen*
 - *Gleichbehandlung*

2. Was wissen sie über die Interessen und Ziele ihrer TeilnehmerInnen? Halten sie einige fest, die ihnen bekannt sind.

- Lernen
- Abschluss
- Erfolg
- „nur Kohle“

3. Über welche Wege und Verfahren haben sie die Interessen und Ziele erfahren?

- Lebensläufe erarbeiten
- Einzelgespräche
- Freiräume lassen

4. Welche Ansatzpunkte und Möglichkeiten sehen sie:

- Interessen und Ziele der Lernenden bewusst zu machen und für das eigene Lernen in der Maßnahme zu nutzen?
- möchten sie vertiefen, bearbeiten, weiterentwickeln?
- Anregungen der TeilnehmerInnen zielgerichtet aufnehmen und ausführen lassen
- Lob und Anerkennung
- Erfolge ansprechen
- Toleranz untereinander als Ziel
- Eigenverantwortung

Folgende Binnenworkshops haben sich zur Bearbeitung konkreter Themen im Rahmen des Auftakt-Workshops gebildet:

AG 1: Lernerfolge sichtbar machen – Aufteilung von Lerninhalten in kleine, überschaubare Lernpakete

Termin: 26.11.2001 von 8.30 – ca 14.00 Uhr Ort: bfw Hagen, Minervastr. 42

AG 2: Teilnehmer/innen an der Erarbeitung und konkreten Planung von Projekten beteiligen

Termin: 8.11.2001 von 10.00-12.30 Uhr Ort: Werkstatt Unna

AG 3: Sichten und Entwickeln von Instrumenten der selbstkritischen Beurteilung von Lernergebnissen

Termin: 21.11.2001 von 10.00-14.00 Uhr Ort: Schloss Bellinghoven, Bellinghovener Str. 6 in 46459 Rees

Aufgabe der Arbeitsgruppen ist es, das Thema auf der Grundlage der eigenen Erfahrungen nutzen-/verwertungsorientiert zu bearbeiten.

Um erforderliche Ressourcen (Protokollführung, Literatur) kümmert sich die Gruppe selbstorganisiert (bbb-Anfrage).

Die Ergebnisse sollen so aufbereitet werden, dass sie auf dem nächsten gemeinsamen Workshop-Treffen präsentiert und zur Diskussion gestellt werden können.

Zur Planung des Folgeworkshops bitten Marita Kemper und Rosemarie Klein um eine Rückmeldung, wie die Präsentation vorgesehen ist, um eine Struktur für den Workshop machen zu können.

Über einen gemeinsamen inhaltlichen Einstieg, wie im vorangestellten Protokollauschnitt ersichtlich, in das Workshopthema kristallisierten sich so in allen beiden Workshops die konkreten Arbeitsfragen heraus, die in selbstorganisierten Binnenworkshops bearbeitet wurden. Hier im Überblick:

Workshop 1: Selbstgesteuertes Lernen mit lernschwierigen Zielgruppen

AG1: Motivation durch Gruppendynamik

AG2: Rolle und Verhalten der DozentInnen

AG3: Übertragungsmuster

Workshop 2: Selbstverantwortlich Lernplanung: Lernziele formulieren, Lernwege gehen, Lernerfolge kontrollieren

AG1: Lernerfolge sichtbar machen- Aufteilung von Lerninhalten in kleine, überschaubare Lernpakete

AG2: TeilnehmerInnen an der konkreten Planung von Projekten beteiligen

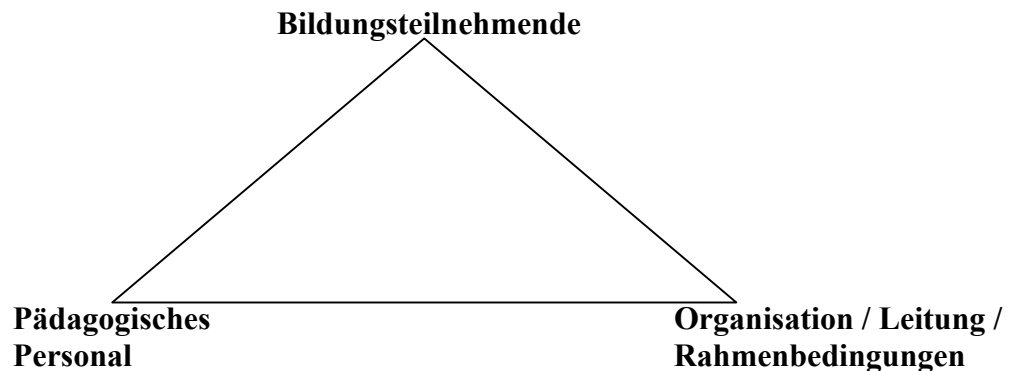
AG3: Sichten und entwickeln von Instrumenten der selbstkritischen Beurteilung

3.4 Planung und Realisierung: Abweichungen?

TransferLernen ist weitgehend so durchgeführt worden, wie es ‚geplant‘ war: Es war prozessoffen angelegt und seine Umsetzung basierte auf den prozesshaften Dynamiken, die in der Antragstellung antizipiert worden waren. Wie bereits ausgeführt, konnte die Transfer-Ziellinie der verstetigenden Rückbindung in die Einzeleinrichtungen und die projektunabhängige Sicherung des Lernens im trägerübergreifenden Verbund noch nicht hinreichend eingelöst werden.

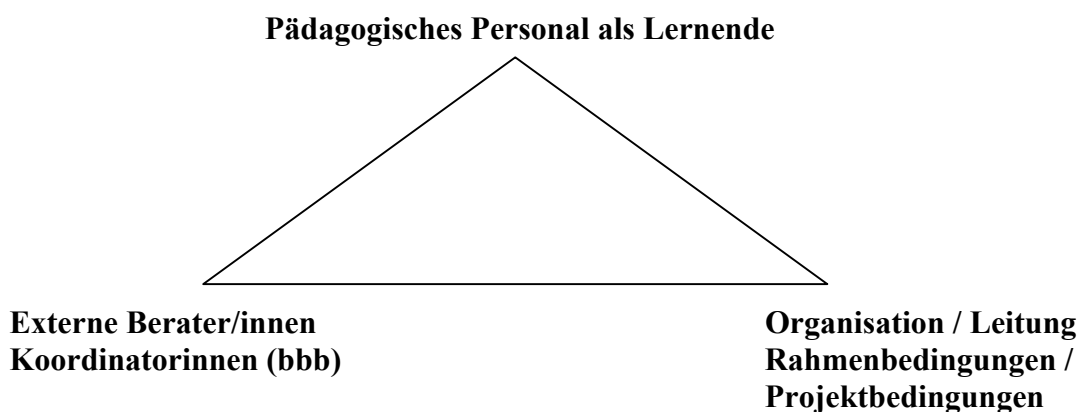
Gravierender Korrektur bedurfte die Vorannahme bezüglich der Intensität der Einstiegsphase mit der Bedarfs-/Interessen-/Potenzialermittlung und die Entwicklung einer im Konsens zu findenden inhaltlichen und organisatorischen Struktur. Hier war, wie dargestellt, der notwendige Prozess sehr viel zeitintensiver als konzeptionell angedacht. TransferLernen ist an dieser Stelle ein Beispiel, wie viel Koordinationsleistungen erforderlich werden, wenn ein Kooperationsverbund, in dem gemeinsame und verschiedene Virulenzen ernsthaft aufgegriffen, d.h. zu Lernanlässen werden sollen, zu einer lebendigen ‚Lernkultur‘ wachsen will. In der Reflexion der Aktionsebenen des Projektes im Projektleitungskreis wurde die Herausforderung eines Handlings eines aktiven Kooperationsverbundes transparent. Dies wird nachfolgend auf drei Dreiecksbeziehungsebenen und –Wirkungsebenen anschaulich gemacht:

Ebene 1: Einzeleinrichtung auf dem Weg in eine neue Lernkultur



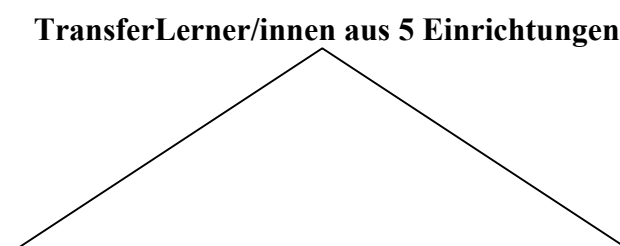
Diese Dreiecksbeziehung stellte den inneren Kern dar, von dem aus das Projekt seine Aktivitäten gestaltet hat. Im Zentrum steht dabei die Einrichtung, das dort tätige Personal, die dort verantwortlichen Leitungspersonen, die für die Organisation und ihre Rahmenbedingungen stehen und die Bildungsteilnehmenden.

Ebene 2: Einzeleinrichtung auf dem Weg in eine neue Lernkultur durch die Vorbereitung/Qualifizierung des pädagogischen Personals



TransferLernen als Projekt schaffte die Konstruktion, in der das pädagogische Personal zu Lernenden wird, externe Berater/innen Modellfunktion zur Gestaltung selbstorganisierter und selbstgesteuerter Lernprozesse werden und die Organisation/Leitung/Rahmenbedingungen einer Einrichtung sich mit den experimentellen Chancen und Anforderungen des Projekts TransferLernen verknüpft.

Ebene 3: Fünf Einrichtungen in Kooperation auf dem Weg in eine neue Lernkultur



**Externe Berater/innen
Koordinatorinnen (bbb)**

**Projektlenkungsgruppe
Projektleitungskreis**

TransferLernen hat sich, sehr viel stärker als die Vorannahmen auf Seiten derjenigen waren, die die Idee konzipiert haben, als eine überaus komplexe Lernsituation für alle Beteiligten erwiesen. Die Herausforderung dieser Dreiecksbeziehungen liegt vor allem in zwei Bereichen:

1. In einer transparenten Entzerrung der Ebenen und dem Einräumen zeitlicher Ressourcen und Reflexionsräume für die jeweilige Dreiecksbeziehung.

2. In den Wirkungen innerhalb der jeweiligen Beziehung und in den Vernetzungswirkungen zwischen den Dreiecksbeziehungen. Die Motivation und die Bedarfe von Einrichtungsleitungen und -beschäftigten, sich an TransferLernen zu beteiligen, liegen in der ersten Ebene. Diese war auch in TransferLernen der **Ausgangspunkt** für die konkrete Konzipierung dessen, was angezielt werden soll und war primäre Orientierung bei der Erfassung von Bedarfen. Diese Ebene steuerte auch den Arbeitsprozess in den Workshops, indem von Seiten der Beraterinnen einrichtungsspezifische Kontexte explizit aufgegriffen und aktiv angesprochen wurden, um Transferbrücken zu bauen. Mit Hilfe von Exkursen ‚kollegialer Beratung‘ wurde dieser individuelle, einrichtungsbezogene Transfer auch immer wieder zur Angelegenheit der Workshopgruppe gemacht (z.B. über die Frage: ‚Was gilt es bei dieser Methode hinsichtlich des Transfers auf eine Kurzzeitmaßnahme zu bedenken....., hinsichtlich des Transfers auf REHA-Teilnehmende zu bedenken... usf.).

Traditionell bekannte Dreiecksbeziehungen entstehen durch den ‚Einkauf‘ externer Berater, die innovative Prozesse anstoßen und beratend begleiten sollen. Diese Dreiecksbeziehung war auch bei allen Beteiligten in der Zeit vor TransferLernen gegeben und bestimmte damit die Arbeitsebene von TransferLernen mit. Jeder Kooperationsträger hatte einen ‚egoistischen‘ Anspruch auf der zweiten Ebene innerhalb der Projektlaufzeit. Gleichwohl ist es im Projekt gelungen, externe Beratung um kollegiale Beratung (s.o.) zu erweitern.

Die zentrale Dreiecksbeziehung von TransferLernen lag auf der dritten Ebene. Diese stellte aus Sicht aller Beteiligten das eigentlich Innovative in der Projektstruktur dar. Diese dritte Ebene ist jedoch an sich nicht von Wert und Bedeutung, wenn sie nicht als Instrument für die erste Ebene funktioniert. Anders formuliert: Im Transfer von der dritten und zweiten Ebene zurück in die erste liegt das zentrale Interesse der Beteiligten und markiert den Erfolgsfaktor von TransferLernen.

Dieser Transfer von 3 nach 1 ist im Projekt bislang auf individueller und auf teambezogener Ebene insofern gelungen, als im kooperativen Lernprozess vielfältige Impulse für die Praxis der einzelnen TransferLernenden entstanden sind, Bestätigungen und Irritationen ihre Wirkungen erzeugt haben, und der Mut zum Beschreiten neuer Wege in Richtung Selbstorganisation und Selbststeuerung unterstützt und bestärkt wurde. Von zentraler Bedeutung war es dabei, den auf Selbstorganisation und Selbststeuerung ausgerichteten Prozess in den Workshops mit Hilfe transferorientierter Verfahren wie z.B. kollegialer Beratung und anderen Methoden systematisch zu entwickeln.

Abweichungen gab es in Bezug auf die im Antrag ausgewiesenen antizipierten Projektphasen. Aufgrund der zunächst erforderlichen und sorgfältiger zu betreibenden ‚Herstellung einer gemeinsamen Arbeitsfähigkeit durch den Aufbau gemeinsam getragener inhaltlicher und organisatorischer Strukturen verschob sich der Beginn der einrichtungsübergreifenden Workshops.

3.5 Ergebnisse und Wirkungen des Projekts

Teilnahmekontinuität

Ergebnisse und Wirkungen lassen sich in einem Projekt wie TransferLernen zum einen anhand der aktiven Teilnahme der Interessenten am Projekt fassen. Die Entscheidung der TransferLerner/innen hat sich als stabil erwiesen, d.h. in den aktiven Foren der Workshops, Binnenworkshops und der Projektlenkungsgruppe gab es eine hohe Teilnahmekontinuität. Der Erhalt der Motivation ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass

- in der Anfangszeit ein systematisches beteiligungs- und bedarfsorientiertes Verfahren durchgeführt wurde (Ebene Konzeption und Systematik der Anfangssituation)
- sich die Bedarfs- und Interessenorientierung als Projektprinzip in der konkreten Workshoparbeit wiedergefunden hat (Prinzipienebene)
- eine zunehmende Praxis- und Nutzenorientierung in den Workshops umgesetzt wurde (Verwertungstransparenz)
- eine Feedbackkultur entwickelt und praktiziert wurde (Ebene des Lernklimas)
- flexibles und individualisiertes Lernen praktiziert wurde (Prinzipienebene)
- eine Rückendeckung für die und ein ausgesprochenes Interesse an den TransferLern-Aktivitäten durch die Einrichtungsleitungen gegeben war (Ebene der Leitungsverantwortung)
- ein durchgehendes Interesse der Einrichtungsleitungen an TransferLernen für das beteiligte pädagogische Personal zu verzeichnen war (Ebene des Leitungsinteresses)
- zwischen Transferlerner/innen und Einrichtungsleitungen/Vorgesetzten ein hohes Maß an Transparenz in den Informationen und Entscheidungen zum Projekt gewährleistet war und die Entscheidungskompetenzen der Mitarbeiter/innen weitgehend klar waren (Ebene der klaren Entscheidungskompetenz zwischen Leitung und Mitarbeitern/innen)

Verhinderungen und Abbrüche

Zur Erfassung der Ergebnisse und Wirkungen des Projektes gehörte es aber auch, denjenigen Interessierten nachzugehen, die aus dem Prozess ausgestiegen sind und auch Verhinderungsgründe in der kontinuierlichen Mitarbeit zu erfassen:

Abbrüche/ Verhinderungen:

Begründungen, die zur Abmeldung führten	Anzahl der Abmeldungen
zeitliche Kapazitäten der Einrichtungen	2
Teilnahme an anderen aufwendigen organisationsinternen Maßnahmen	2
Teilnahme erst zu einem späteren Zeitpunkt möglich	3

Als Gründe für punktuelle Nicht-Teilnahme an Workshops wurden angegeben:

- keine Vertretungsmöglichkeit
- interne Qualifizierungsmaßnahmen

- Krankheit
- Prüfungen und andere zwingende Terminbindungen
- Informationsdefizit: Termine kamen nicht an
- keine Rückmeldung vom Abteilungsleiter (Moderationsseminar)

Auch wenn Abbrüche und temporäre Verhinderungen gering waren, verweisen die Gründe auf Kernprobleme, die auch für diejenigen galten, die kontinuierlich am Projektprozess beteiligt waren. Das Problem der zeitlichen Ressourcen war in hohem Maße bei denjenigen gegeben, die in nicht gesicherten Arbeitsverhältnissen (Honorarkräftestatus, Teilzeitbeschäftigte) stehen, sondern stellt ein Kernproblem dar. Lernfreiräume der einen gehen quasi zwangsläufig auf Kosten anderer.

Worin bestand das besonders Innovative in diesem Projekt?

Das Neuartige an TransferLernen zeichnete sich, wie in der Antragstellung bereits verdeutlicht, durch die Kombination von verschiedenen Wirkungsfaktoren aus:

- das Konzept "TransferLernen" ist selbst Modell für eine verändertes, zukuntorientiertes Lernen und Lehren
- Lehrende werden zu Lernenden und nutzen kontinuierliche Reflexionserfahrungen für die eigene Bildungsarbeit
- TransferLernen stößt als kontinuierliches Lernfeld im kooperativen Rahmen konsequente Umsetzung von aktivierenden und selbstgesteuerten Lernarrangements an, indem es sie selbst praktiziert
- doppelte Reflexion: auf der Ebene der eigenen Lernerfahrung und des Transfers in die Bildungspraxis
- an der Entwicklung und Gestaltung eines Fortbildungskonzeptes sind unterschiedliche Professionen (Ausbilder/innen, Kursleiter/innen, Sozialpädagogen/innen, disponierendes Personal) aus verschiedenen Weiterbildungseinrichtungen beteiligt
- die aktive und kontinuierliche Einbindung der Leitungs- und Vorgesetztenebene
- der Transfergedanke ist ein tragendes Element.

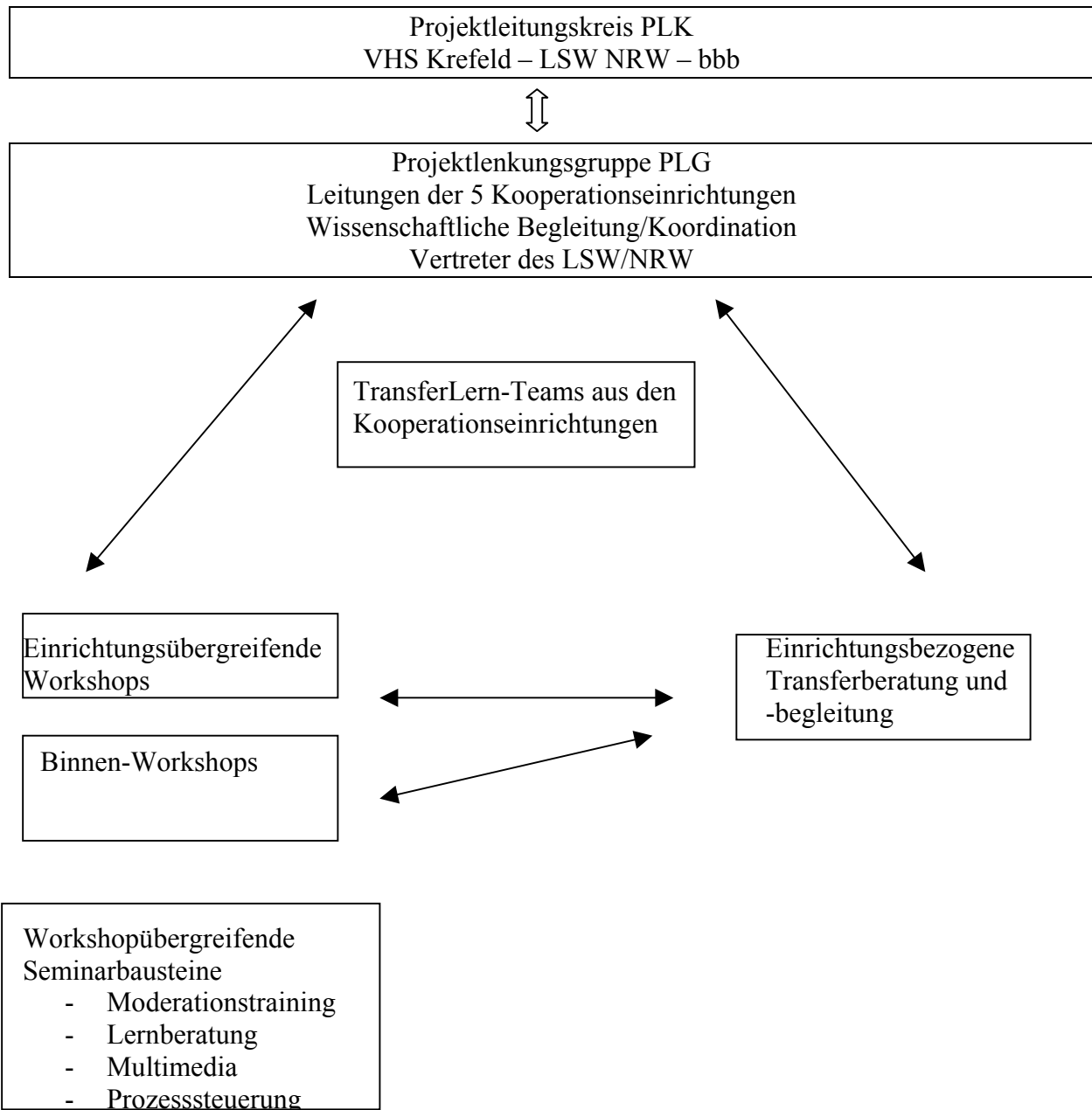
Die Lernarchitektur, so stand es im Antrag, entsteht im evaluatorischen Dialog mit den Kooperationspartnern. Darin lag, wie bereits expliziert, die Herausforderung, eine dialogorientiertes Verfahren der Gestaltung der Anfangssituation unter den Prinzipien der Bedarfs- und Beteiligungsorientierung zu entwickeln und zu praktizieren. Prüfkriterien bei der kontinuierlichen prozessbegleitenden Reflexion waren im Projekt

- zur Verfügung stehende Zeiten
- eigener Kompetenzzuwachs
- Problem- und Aufgabenorientierung
- Umsetzungsmöglichkeiten
- Effektivität von Lernformen
- Nutzen für die eigene Praxis / Transfererfolge

Das Innovative verdeutlicht sich an dem Strukturmodell von TransferLernen: Die pädagogischen Mitarbeiter/innen in der beruflichen Weiterbildung sind bei TransferLernen auf dem Weg in eine neue Lernkultur eingebettet in einen ganzheitlichen Rahmen, der Reibungsverluste im Transfer, die aus anderen Fortbildungsangeboten bekannt sind, minimiert. Die Foren 'Projektlenkungsgruppe' und 'Projektleitungskreis' haben sich als mitsteuernde Klammer zur Sicherung der Systematik und des Supports als wesentlich herausgestellt und bewährt. Die

durch Projektstruktur, d.h. auch Einbindung eines externen Beraterbüros als Projektpartner, gegebene Serviceorientierung hat das transparente Agieren auf den vorne skizzierten Dreiecksbeziehungen befördert.

Strukturmodell TransferLernen



3.7 Nutzen der Projektergebnisse für die Entwicklung der Einrichtung

TransferLernen hat mit seiner Ausrichtung, die pädagogischen Mitarbeiter/innen zur Umsetzung eines mehr auf Selbstorganisation und Selbststeuerung ausgerichteten Lern-/ Lehrangebots zu ermutigen und sie dahingehend zu qualifizieren, für die beteiligten Einrichtungen einen direkten Nutzen in Bezug auf die Qualitätsverbesserung in der Lern-/Lehrinteraktion bewirkt. Dies wurde in der praktischen Projektarbeit zunehmend deutlich und wurde im Projektleitungskreis und in der Projektleitungsgruppe zum summativen Evaluationsgegenstand erhoben.

In Abstimmung mit der Projektleitungsgruppe und dem Projektleitungskreis findet eine Evaluierung von TransferLernen außerhalb der offiziellen Projektlaufzeit statt mit dem Ziel, die Nutzenbilanzierung zu objektivieren. Erfahrungsgemäß – und so auch bei TransferLernen, erhalten produktiv und klimatisch positiv verlaufene Projekte in der unmittelbaren Endphase eine eher ‚euphorische‘ Bewertung. Die notwendige Distanz für einen objektiveren Blick ist dann noch nicht hinreichend gegeben. Dies antizipierend, wurde die Evaluierung als Nutzenbilanzierung für den Zeitraum 15.4.-15.5.02 im Konsens verabschiedet. Aktuell findet eine standardisierte Befragung aller TransferLerner/innen mit Hilfe eines Fragebogens statt. Dieser wird einrichtungsbezogen und projektbezogen ausgewertet und bildet den Ausgangspunkt für einrichtungsbezogene Bilanzierungsgespräche, die bereits mit den Einrichtungen terminiert sind. Die Bilanzierungsgespräche sind qualitativ angelegt. In einem zweistündigen leitfragenorientierten Reflexions- und Perspektivengespräch mit den einrichtungsbezogenen TransferLern-Teams wird es darum gehen, das Projekt inhaltlich und strukturell einzuschätzen, Nutzenkategorien zu bilden, Grenzen zu bestimmen und einrichtungsbezogene Konsequenzen zu ziehen. In einem direkt anschließenden einstündigen Gespräch wird die Bilanzierung mit der Einrichtungsleitung bzw. den jew. Vorgesetzten erörtert. Abschließend findet eine Bilanzierung auf Leitungsebene statt.

Die Ergebnisse der Evaluierung werden in einem gesonderten Bericht nachgereicht. Aus einer Reflexion der Workshoparbeit lassen sich vorab folgende Nutzeneffekte beschreiben:

- **Mut, Neues zu erproben als kollektive Erfahrung**

In der Workshoparbeit wurden zunehmend deutlich, dass die Experimentier- und Erprobungsfreudigkeit der Kollegen/innen aus den Einrichtungen gestiegen ist. Erfolgserfahrungen, aber auch das Erleben von Grenzen im Praktizieren neuer Methoden und Elementen einer Lern-/ Lehrgestaltung, die mehr Verantwortung in die Hände der Bildungsteilnehmenden legt, wurden in der konkreten Workshoparbeit aufgegriffen und als kollektives Wissensmanagement weiterbearbeitet.

- **Durchhaltevermögen beim Beschreiten neuer Wege: Lernen aus Erfolgen und Fehlern**

Gerade der offene Umgang mit Stolpersteinen, mit (vermeintlichen) Fehlern, Widerständigkeiten bei Bildungsteilnehmenden, hat einen erheblichen Beitrag geleistet, den Mut, neue Wege zu gehen, aufrechtzuerhalten. Aber auch Berichte über gelungene Umsetzungen und deren Reflexion hatten eine unmittelbare Wirkung in die Workshopgruppen, die positive Erfahrung mit Elementen selbstgesteuerten Lernens auch in die Arbeit mit der eigenen Zielgruppe zu integrieren.

- **Voneinander profitieren**

Bemerkenswert war die Entwicklung einer Lernatmosphäre, die durch ein ‚profitieren voneinander‘ geprägt war: Es entwickelte sich ein reger Austausch selbst recherchierter, selbst entwickelter und erprobter Lern-/Lehrmaterialien unter den TransferLernenden in den Workshops. Dies war für die meisten eine neue Erfahrung, waren selbst entwickelte Unterrichts-, Unterweisungs- und Beratungsunterlagen doch üblicherweise Schätze, die man entweder für sich selbst hortete oder deren Wert für andere nicht dem eigenen Selbstverständnis entsprach. Die Diskussionskultur wurde zunehmend konkreter, d.h. es wurden Tips, Tricks, Methodenvarianten usf. ausgetauscht. Die Diskussionskultur entwickelte sich zunehmend zu einer kollegialen Beratung, bei der nicht mehr nur das gemeinsame Thema im Mittelpunkt stand, sondern authentische Fallbeschreibungen, aktuelle virulente Problemstellungen einzelner Kollegen/innen.

▪ **Kontinuität der Qualifizierung**

TransferLernen als Qualifizierungsmodell, bei dem Kontinuität versus Punktualität praktiziert wurde, ermöglichte ein Prozesslernen, das der Entfaltung der beruflichen Handlungskompetenz zuträglich war. Das Lernen in den Workshops und Binnenworkshops war auf Umsetzung orientiert, die Zeiten zwischen den Workshops wurden zur Umsetzung genutzt, die Umsetzungserfahrung hatte in den Folgeworkshops einen Resonanzboden. Der dynamische Prozess von ‚Lernen – Umsetzen – Reflexion der Umsetzung‘ und seine Kontinuität haben eine hohe qualifikatorische Wirkung.

▪ **Entwicklung der Kommunikationskultur**

Gerade in großen Bildungseinrichtungen fehlt häufig, durch räumliche Trennungen, abteilungsbezogene Identitäten u.ä. der Arbeitskontakt zwischen Kollegen und Kolleginnen. Durch TransferLernen haben sich abteilungs- und ortsübergreifend Kollegen/innen einer Einrichtung erstmalig kennen (und schätzen) gelernt und abteilungsübergreifend Schnittstellenprobleme und –fragestellungen gemeinsam erarbeitet. In einer der beteiligten Einrichtungen entwickelte sich so eine stabile Form abteilungsübergreifender Zusammenarbeit, die vor TransferLernen nicht in dieser Weise gegeben war.

▪ **Verantwortungsteilung als Merkmal von Unternehmenskultur**

TransferLernen war in den beteiligten Einrichtungen ein Modell für das Praktizieren von Verantwortungsteilung zwischen Beschäftigten, Teams und Vorgesetzte, und damit ein Modell für den in Organisationsentwicklungsprozessen bekannten ‚heiklen‘ Aspekt, Entscheidungskompetenzen zu klären. Auch wenn das Erfassen der Unternehmenskulturen nicht Gegenstand von TransferLernen war, wurde in der Projektpraxis sichtbar, dass die projektbezogenen Klärungen von Aufgaben, Funktionen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen Konsequenzen in der Zusammenarbeit und im Zusammenwirken in den Einrichtungen hatte. Für die Leitungen der Einrichtungen, die Mitglieder in der Projektlenkungsgruppe waren, wurden durch das Projekt TransferLernen die praktischen Anforderungen, vor denen die pädagogischen Mitarbeiter/innen steht, in hohem Maße konkret. Die Frage von Verantwortungsteilung und Entscheidungskompetenz blieb nicht abstrakt, sondern verband sich immer wieder mit konkreten Planungen, die Anlass boten, darüber nachzudenken, wer für was und mit welchem Verantwortungs- und Entscheidungsgrad zuständig sein soll/muss.

Von etlichen TransferLernenden wurde rückgemeldet, dass TransferLernen in seiner Komplexität und seinen hohen Koordinationsanforderungen immer wieder Anlaß bot, an einrichtungsinternen Informations- und Kommunikationswegen zu arbeiten sowie Vereinbarungen und Verbindlichkeiten transparent zu halten.

Bei einigen Kooperationseinrichtungen führte das Projekt dazu, dass regelmäßige interne Informations- und Bilanzierungsgespräche zwischen Einrichtungsleitung/Vorgesetzten und Teams etabliert wurden.

3.8 Weiterführenden Überlegungen und offenen Fragen

Thesen zum Lernen im Kooperationsverbund

Lernen im Kooperationsverbund war eine der zentralen Herausforderungen und innovativen Aspekte von TransferLernen. Die Ausgangsüberlegungen für Lernen im Kooperationsverbund lagen auf Lernmotivations und –wirkungsebenen, aber auch auf wirtschaftlicher Ebene. Synergiebildung in der Qualifizierung des Personals war die gemeinsame Klammer. Aus der vorliegenden Erfahrung lassen sich in Form von Thesen einige Merkmale zum Lernen im Kooperationsverbund festhalten:

1. These: Je größer die Zahl der beteiligten Handlungsfelder ist, desto sorgfältiger muss die Identifizierung gemeinsamer Interessen, Bedarfe und Ziele gestaltet werden und desto wichtiger wird die Steuerung und Koordination des Verbundes durch externe Moderatoren/innen. Externe Moderatoren/innen als neutrale Instanz begünstigen wahrscheinlich auch eine Kooperation in der Konkurrenz..
2. These: Kooperationsverbünde durchlaufen Konjunkturen („Hochs und Tiefs“) und bedürfen der Steuerung und gelegentlichen Motivierung durch eine externe Prozessmoderation. Je höher die gesteckten Ziele, desto langfristiger sind die Zeiträume zur Realisierung und desto größer ist die Gefahr der Frustration angesichts nicht zeitnaher Erfolge und nicht unmittelbar sichtbarer Nutzeneffekte. Der Prozessmoderation kommt hier eine stabilisierende Funktion zu, indem sie langfristige Ziele in kurzfristig erreichbare Teilziele untergliedert und damit zeitnahe Ergebnisse im Sinne von Erfolgserlebnissen und Nutzenerfahrungen sichert.
3. These: Ein Kooperationsverbund wie TransferLernen braucht die ‚lernenden Gremien‘ (bottom up/Workshops) und ‚tagende/steuernde‘ Gremien (top down/Projektlenkungsgruppe). Das Lernen in Kooperation lebt von den Aktivitäten, dem Engagement und den Kompetenzen von unten und braucht die Unterstützung von oben. Die ‚tagenden/steuernden‘ Gremien haben die Funktion, für die Absicherung und Unterstützung im Feld der Einrichtung zu sorgen. Ist Lernen im Kooperationsverbund ausschließlich eine Angelegenheit der lernenden Pädagogen/innen und nicht über die Leitungsebenen abgesichert, ist die Konstruktion fragil, weil sie auf dem Weg ihrer Zielerreichung immer wieder auf interne Akzeptanz-, Um- und Durchsetzungshemmnisse stößt.
4. These: Zentrales Element des Lernens im Kooperationsverbund ist Vertrauen, insbesondere, wenn es um Kooperationen zwischen potenziellen Konkurrenten geht. Vertrauen ist dabei nach zwei Aspekten zu trennen:
 - a) Vertrauen in die eigenen Kompetenzen, Fähigkeiten und Leistungskraft im Sinne von Selbstvertrauen
 - b) Vertrauen in die Kooperationspartner im Sinne von Vertrauensvorschuss

Vertrauen als Selbstvertrauen bedeutet ein Verständnis und eine Sicherheit über die Ziele, Werte und Kernkompetenzen der eigenen Einrichtung. Je geringer das Selbstvertrauen, desto größer die Furcht vor dem Verlust des eigenen Profils durch Kooperation. Vertrauen kann sich nur auf der Basis gegenseitiger Achtung entwickeln. Achtung entwickelt sich in gemeinsamer Praxis.

5. These: Weitere Voraussetzungen für funktionierendes Lernen im Kooperationsverbund sind:
- ⇒ Längerfristige Beziehungen
 - ⇒ Das Fehlen von Hierarchiebeziehungen
 - ⇒ Freiwilligkeit
 - ⇒ Offenheit, Dynamik und Flexibilität
 - ⇒ Transparenz des individuellen und kollektiven Nutzens einer Beteiligung am Kooperationsverbund.