

Voneinander lernen in der Zivilgesellschaft: Anmerkungen zur Gestaltung von Projekttransfers

Thomas Leppert • Hilke Posor

Warum tun wir uns so schwer damit, erfolgreiche soziale Projekte zu transferieren und Wissen zu teilen? Mit dieser Frage beschäftigte sich 2013 die Blogparade »[Voneinander lernen in der Zivilgesellschaft](#)«, die von [openTransfer.de](#) initiiert wurde. Dort kamen zahlreiche Praktiker/innen zu Wort, die die Begründung u. a. in institutionellen Beschränkungen, persönlichen Ängsten, Unkenntnis und verengten Sichtweisen sehen. Die Entwicklung einer Kultur der Fairness und Kooperation, überregionale Vernetzung, die Mischung von On- und Offline-Treffen sowie die Bereitstellung von Erfahrungswissen werden u. a. als mögliche Antworten auf diese Hindernisse genannt.

Wir wollen diese Ansätze um zwei kurze grundlegende Überlegungen ergänzen, die sich mit Lernprozessen in Organisationen und den Erwartungen von unterstützenden und fördernden Institutionen beschäftigen.

Projekttransfer: Geduldiger Lernprozess mit Zeit und Reflexion

Wie der Titel der erwähnten Blogparade zum Ausdruck bringt, geht es beim Transfer von Projekten um Lernprozesse. Nach unserer Erfahrung ist das Lernen – sowohl auf individueller Ebene als auch in Organisationen – ein hoch voraussetzungsreicher Prozess. Behavioristische, kognitivistische, situative und viele andere Lerntheorien bieten eine Vielzahl von Erklärungen und Handlungsoptionen. Gerald Hüther etwa – ohne den derzeit kaum ein Beitrag über Lernen auskommt – betont die [Bedeutung von Emotion, Begeisterung und Bedeutsamkeit für Lernprozesse](#), die aus seiner Sicht neurobiologisch erklärbar sind. Wir wiederum haben in den letzten acht Jahren unserer Beratung »gelernt«, dass gerade organisationale Lernprozesse Zeit, Reflexion und überhaupt eine Offenheit für diese Prozesse des Lernens brauchen. Hinzu kommen der notwendige Aufbau von Vertrauen in Fremde und das Erbringen von anschlussfähiger Kommunikation – beides wiederum hochkomplexe Voraussetzungen.

Vielleicht hilft es uns also bei der Förderung von Projekttransfers zunächst einmal, einerseits Organisationen als lernende Organismen und andererseits Projekttransfers – also die Bereitstellung und Übernahme von Projektideen sowie Kooperationen – als Lernprozesse zu begreifen. Dies öffnet den Blick auf die kreative – und situativ angemessene – Gestaltung von Entwicklungs- und Lernprozessen in dem Bewusstsein, dass dafür Zeit und Geduld notwendig ist.

»Der [...] Formbarkeit von Organisationen sind enge Grenzen gesetzt.«

Zweitens spricht aus unserer Beratungserfahrung vieles dafür, unsere Erwartungshaltungen als gutmeinender »Speckgürtel« (also wir-fördernde, beratende und unterstützende Organisationen für den sozialen Sektor) niedrig zu halten. Soziale Projekte können aus systemtheoretischer Sicht als komplexe Systeme verstanden werden,

die mit einer Vielzahl von internen und externen Anforderungen konfrontiert werden. Gleichzeitig bilden diese Systeme »ihre« Wirklichkeit durch permanente eigene Kommunikations- und Interpretationsleistungen und Kopplungsprozesse heraus. Sie folgen darin eigenen, systemimmanenten Dynamiken und sind ständig »in Bewegung«, um diese Komplexität zu bewältigen. Unser Versuch, den sozialen Initiativen Offenheit nach außen, die Übernahme fremder – wenn auch ähnlicher – Ideen sowie Kooperationen mit Externen nahezulegen, bedeutet aus deren Sicht gleichzeitig eine Erhöhung der zu bewältigenden Komplexität. Wie diese Impulse verarbeitet werden, ist aufgrund der Vielzahl von Kopplungsprozessen innerhalb der Organisation zudem kaum vorhersehbar. Vielleicht müssen wir uns daher bei allem guten Willen mit einer Erkenntnis anfreunden:

»Der Gestaltbarkeit im Management und der Formbarkeit von Organisationen sind enge Grenzen gesetzt.«

Dieser Satz (1) aus einem Lehrbuch zum [St. Galler Management-Modell](#) drückt ein systemisch-konstruktivistisches Verständnis von Organisationen aus, das wir teilen. Er kann uns vielleicht dabei helfen, unsere – übrigens höchst normative – Erwartungshaltung richtig zu justieren. Daraus folgt wiederum ein prozessorientiertes, geduldiges Verständnis von Lernen und Veränderung, das die Organisationen und die Menschen in ihnen in den Mittelpunkt stellt. Die von anderen Autor/innen vorgeschlagenen sinnvollen Maßnahmen wie Erfahrungswissen, Treffen, Vernetzung und Kulturentwicklung lassen sich darin integrieren.

Und nun?

Was lernen wir nun aus diesen Überlegungen für die Gestaltung von Projekttransfers? Man muss kein/e Wissenschaftler/in sein, um die Bedeutung von persönlicher Begegnung und von direktem Austausch für die Entwicklung von nachhaltigen Verantwortungsbeziehungen zu kennen. Erst diese Verantwortungsbeziehungen ermöglichen mit der Zeit den offenen Dialog über Erreichtes und gemeinsame Lernpotentiale. Wir sehen außerdem gute Ansätze in agilen Projektmanagementmethoden, die in kleinen Schritten, dafür aber mit regelmäßiger Reflexion über die »Passung« der Ergebnisse mit den Anforderungen bei der Bearbeitung von Aufgaben vorgehen. Daraus ergibt sich, dass beim Transfer von Projekten viel Zeit für solche Begegnungen und Reflexion eingeplant werden sollte. Die einfachen Fragen »Was läuft gut? Was kann verbessert werden? Was sind die nächsten Schritte?« sollten nicht nur einmal jährlich gestellt werden, sondern zum festen Bestandteil regelmäßiger Treffen der Transferbeteiligten werden. Dabei muss natürlich auch regelmäßig die Zusammenarbeit im Team und die Organisation der gemeinsamen Arbeit eine wichtige Rolle spielen.

Nach unserer Erfahrung benötigen die mit dem Transfer einhergehenden Veränderungen in der Organisation aufgrund der oben beschriebenen Überlegungen Zeit und oft genug auch Geduld. Wir präferieren daher organische Prozesse, die genügend Ressourcen für reflexive Lernschleifen ermöglichen. Pilotprojekte und kleinere, dafür kontinuierliche Schritte ermöglichen diese Prozesse.

»Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht« – es ist manchmal schwer, diese alte Weisheit bei aller Skalierungseuphorie zu berücksichtigen. Fördernde und unterstützende Organisationen sollten sich dabei ihrer Verantwortung bewusst sein. Soll ein nachhaltiger Projekttransfer gelingen, muss das damit verbundene Wachstum der Organisation sorgfältig begleitet werden. Nicht das gewünschte Tempo der Außenstehenden, sondern die Möglichkeiten der Menschen in den Organisationen und ihre Ressourcen geben dabei das Tempo vor.

Hinweise

(1) Rüegg-Stürm 2003.

Literatur

Blogparade 2013 Voneinander lernen in der Zivilgesellschaft. Online: <http://www.opentransfer.de/2209/npo-blogparade-voneinander-lernen-in-der-zivilgesellschaft/> (abgerufen 06.11.2014).

Hüther, Gerald: Begeisterung ist Doping für Geist und Hirn. Neue Erkenntnisse der Hirnforschung – Wie Eltern lernen können, sich selbst und ihre Kinder zu begeistern. Online: <http://www.gerald-huether.de/populaer/veroeffentlichungen-von-gerald-huether/texte/begeisterung-gerald-huether/index.php> (abgerufen 06.11.2014).

Rüegg-Stürm, Johannes 2003: Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz, Haupt-Verlag: Bern.

Autor/innen

Dr. Thomas Leppert und Dr. Hilke Posor sind Gründer/in und Vorstand von Heldenrat – Beratung für soziale Bewegungen e. V., bei dem Berufstätige seit 2005 ehrenamtlich kostenfreie Qualifizierung und Begleitung für gemeinwohlorientierte Organisationen bieten. Neben ihrem Engagement bei Heldenrat sind sie beruflich im Projekt-, Qualitäts- und Veränderungsmanagement tätig. Sie sind außerdem als Dozent/in zu Themen der Personalentwicklung, unternehmerischer Verantwortung und Sozialunternehmertum aktiv.

Kontakt

Heldenrat – Beratung für soziale Bewegungen e. V.

Pflugacker 23a

22523 Hamburg

E-Mail: leppert@heldenrat.org

Web: www.heldenrat.org

Redaktion

Stiftung Mitarbeit

Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft

Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers

Ellerstraße 67

53119 Bonn

E-Mail: newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de