Detlef Behrmann

Transfer von Information und Wissen in Organisationsentwicklungsprojekten

Die Bewältigung von Transformationsprozessen im Zuge des ökonomischen, technischen, politischen und sozialen Wandels hat „zur großen Relevanz projektförmiger Organisationsformen geführt" (v. Küchler u. a. 1997, S. 29). Als spezifisches „Veränderungskonzept" (Schiersmann u. a. 2000, S. 14) dienen Projekte der Problemlösung und Innovation in Organisationen und anderen sozialen Systemen. Weil Projekte zeitlich befristete Aufgaben bewältigen und ein Partialsystem der Organisation bzw. eines umfassenderen sozialen Systems darstellen, kommt es darauf an, das aus ihnen hervorgehende Problemlösungs- und Innovationspotenzial langfristig zu sichern und auf die Gesamtorganisation bzw. das Gesamtsystem zu übertragen. Dadurch erhält der Transfer von Information und Wissen einen besonderen Stellenwert.

Wie Transfer in umfassender Weise organisiert werden kann, wird in Anlehnung an ein Projekt exemplifiziert, welches sich mit der Organisationsentwicklung von Weiterbildungseinrichtungen befasst hat (www.lll.uni–landau.de). Hierbei wurden Entwicklungsteams (Teilprojekte) in Einrichtungen unterschiedlicher Trägerschaft gebildet und untereinander sowie mit Seminaren an der Universität vernetzt. Die Erfahrungen und Erkenntnisse aus den Entwicklungsprozessen wurden in Kompetenzateliers (Workshops) zwischen den Teams und zwischen ihren Trägerorganisationen kommuniziert sowie auf Fachtagungen in den Kontext eines Modellversuchsprogramms (www.blk–lll.de) eingebracht. Das dabei zugrunde gelegte Transferverständnis, ein mehrdimensionales Transferkonzept sowie dessen Reichweite aus Projektsicht werden im Folgenden skizziert.

1. Transfer

Im pädagogischen und psychologischen Sinne wird Transfer zuvorderst als „Lerntransfer, d. h. die Anwendung des Gelernten auf berufliche oder außerberufliche Situationen" (Siebert 2001, S. 195) bzw. als *„Übertragung von Wissen bzw. Problemlösungen von einer Ausgangs- oder Quellsituation auf eine Anwendungs- bzw. Zielsituation"* (Mandl u. a. 1999, S. 375) verstanden. Darüber hinaus lässt sich Transfer auch als Überführung eines Modells verstehen, das ein Partialsystem der Gesellschaft oder einer Organisation entwickelt hat und anwendet und das von diesem auf ein anderes übertragen wird. Neben den Aspekten der Übertragung von Wissen oder der Überführung von Modellen wird Transfer auch als Übermittlung, Weitergabe oder Austausch von Gütern, Geld, Information, Wissen etc. bezeichnet.

Im Falle des Transfers von Wissen und Information im Rahmen von Projekten bietet es sich am ehesten an, diese verschiedenen Konnotationen des Transferbegriffs in einem weiten Transferverständnis zusammenzufassen, denn: Projekte greifen in komplexe Strukturen sozialer Systeme ein und beziehen sich hierbei sowohl auf individuelle Lernprozesse als auch auf strukturelle und kulturelle Entwicklungsprozesse von Organisationen. Die psychische wie kommunikative Regulierung von Lern- und Entwicklungsprozessen basiert dabei in weiten Teilen auf der intrapersonellen Rekonstruktion sowie dem interpersonellen, intra- und interorganisationalen Austausch von Informationen, die entsprechende Veränderungsprozesse initiieren und unterstützen. Insofern ist von einem weiten Transferverständnis auszugehen, welches die Übertragung des Wissens der Akteure in Entwicklungsprozessen, die Übertragung von Modellen in und zwischen Organisationen sowie den Austausch von Informationen zwischen den Akteuren und zwischen den Teilprojekten und beteiligten Organisationen in Projekten umfasst.

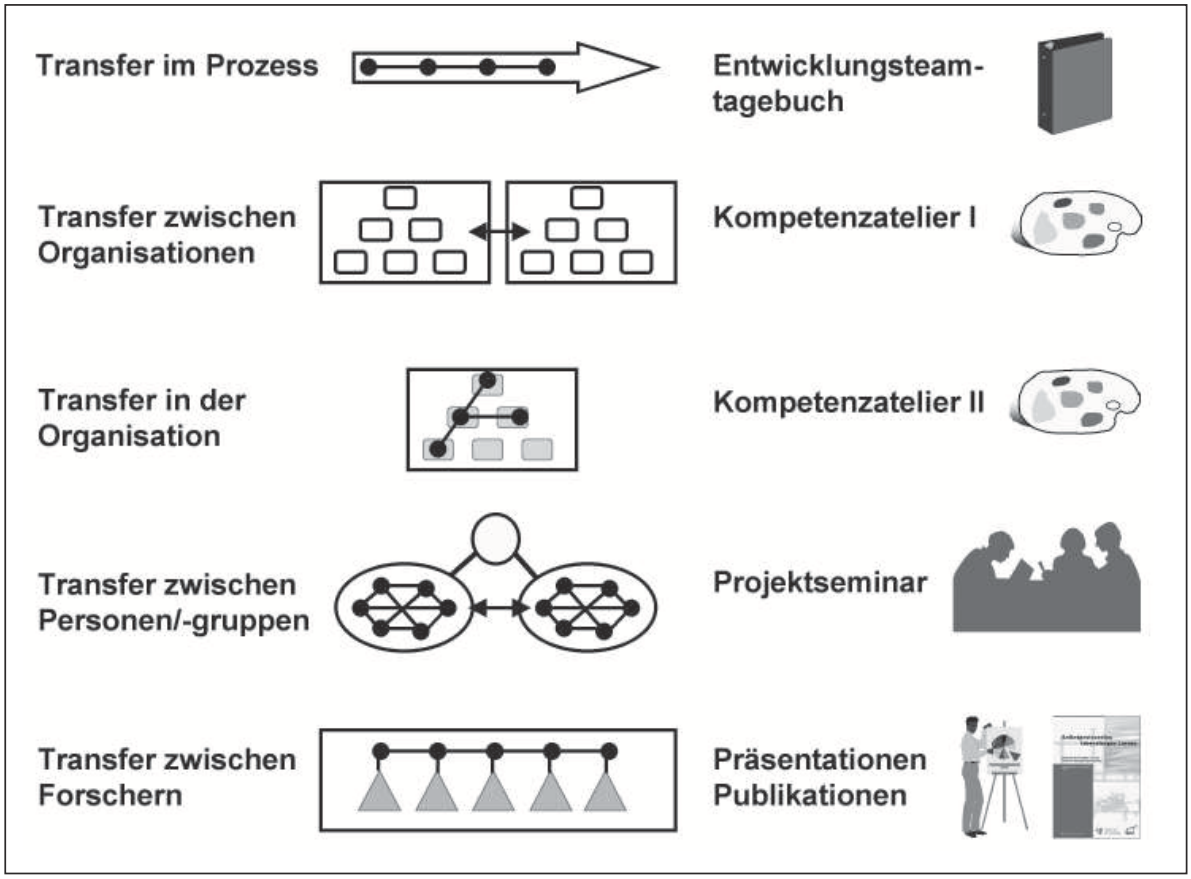
2. Mehrdimensionales Transferkonzept und Transferinstrumente

Dem Transfer im Sinne des Austauschs und der Übertragung von Information und Wissen kommt im Zuge von Projekten als institutionalisierter Form der Bewältigung des Wandels und als Funktion organisationaler Innovation die besondere Bedeutung zu, das im Zuge von Projekten entfaltete Innovationspotenzial und Wissen sowohl im Entwicklungsprozess von Teilprojekten als auch in Übertragung auf die Gesamtorganisation sowie interorganisationale Netzwerke nutzbar zu machen. Da Projekte in komplexe soziale Systeme eingreifen, die sich durch multidimensionale Beziehungsstrukturen und die Rekursivität ihrer Elemente auszeichnen, muss auch ein angemessenes Transferkonzept eine mehrdimensionale Struktur bezüglich des Austauschs und der Übertragung von Information und Wissen aufweisen. Aus Projektsicht kommt es darauf an, ein Konglomerat mehrerer Arrangements und Instrumente mit differenzierten Funktionen in unterschiedlichen Kontexten einzusetzen, um Transfer potenziell zu ermöglichen, aber auch gezielt zu fördern (vgl. Abb.).

Die erste Transferdimension betrifft den Organisationsentwicklungsprozess, in dem Informationen weitergegeben werden sowie Wissen diachronisch fortgeschrieben und genutzt wird. *Austausch* erfolgt zum einen dadurch, dass im Prozess eingesetzte Berater Impulse geben, Deutungsangebote machen, Methoden vorschlagen etc. sowie die beteiligten Akteure ihr Wissen synergetisch zusammentragen und es somit der wechselseitigen Aufnahme und Aneignung zugänglich machen. *Übertragung* erfolgt dadurch, dass dieses Wissen in der authentischen Situation des gemeinsamen Entwicklungsprozesses auf bestehende Aufgaben und Problemstellungen angewendet und in Handlungsstrategien umgesetzt wird. Dies betrifft auch Arbeitsverfahren und -methoden, die in einem Treffen der Akteure entwickelt und in einem nächsten wiederverwendet werden.

Das hierzu im Projekt eingesetzte Instrument ist das so genannte Entwicklungsteamtagebuch, welches neben dem Deckblatt sowie der Liste der Akteure und Ansprechpart-

Abbildung: Mehrdimensionales Transferkonzept



ner sowohl Ergebnisprotokolle, To-do-Listen, Checklisten, Feedbackbögen als auch eine Sammlung der im Organisationsentwicklungsprozess eingesetzten Methoden enthält, womit die ständige Rekonstruktion des laufenden Prozesses sowie die Mehrfachverwendung von Instrumenten gewährleistet ist.

Die zweite Dimension betrifft den Transfer innerhalb von Organisationen. Der Transfer wird gefördert, indem die Funktionseinheit, die einen Organisationsentwicklungsprozess durchführt, ihre Erfahrungen und Ergebnisse anderen Funktionseinheiten gegenüber präsentiert und als Innovation oder Lösung für deren ähnlich gelagerten Probleme anbietet. *Austausch* erfolgt, indem horizontale und vertikale Kommunikationsbeziehungen aktiviert und für die Weitergabe von organisationsentwicklungsrelevanten Inhalten genutzt werden. *Übertragung* erfolgt derart, dass modellhaft entwickelte Innovationen und Problemlösungskonzepte in andere Funktionseinheiten oder die Gesamtorganisation überführt werden oder die präsentierten Modelle in weiteren Transfervorhaben fortgeschrieben werden.

Das hierzu im Projekt verwendete Instrument bzw. Arrangement nennt sich Kompetenzatelier und beschreibt einen Workshop, in dem die Entwicklungsteams andere Funktionseinheiten der eigenen Organisation auf gleicher, darüber- oder daruntergela-

gerter Ebene über ihre Aktivitäten informieren und dies als Anlass genommen wird, um miteinander daraus hervorgehende und darüber hinausgehende Transfervorhaben und -aktivitäten zu entwickeln, zu vereinbaren sowie umzusetzen.

Die dritte Dimension erfasst den Transfer zwischen Organisationen. Dieser lässt sich fördern, indem die Entwicklungsteams unterschiedlicher Organisationen sich ihre Prozesserfahrungen und -ergebnisse gegenseitig vorstellen und sie problemorientiert diskutieren. Dadurch wird möglich, sich wechselseitig zu informieren und zu inspirieren sowie Ideen und Problemlösungskonzepte anderer (zunächst gedanklich) auf die eigene Arbeit und Organisation anzuwenden. *Austausch* erfolgt, indem Information und Wissen institutionenübergreifend vermittelt bzw. weitergeben wird. *Übertragung* erfolgt, wenn Modelle und Konzepte wechselseitig übernommen werden.

Bezüglich dieser Transferdimension wurde im Projekt ebenfalls ein Kompetenzatelier veranstaltet. Neben dem Austausch zwischen den Entwicklungsteams ging es hier insbesondere darum, sich die Probleme anderer Teams vor Augen zu führen und zu prüfen, inwieweit eigene Erkenntnisse auf deren Lösung übertragen werden können.

Die vierte Dimension besteht im Transfer zwischen Personen bzw. Personengruppen in einem spezifischen professionellen Tätigkeitsfeld. Dieser Transfer lässt sich fördern, indem aktive Professionals und solche, die dies durch ihr Studium an der Universität werden wollen, in einem gemeinsamen Arbeits- und Lernkontext tätig sind (vgl. Behrmann 2001). *Austausch* erfolgt hierbei zum einen in der Form, dass der Lernkontext durch einen Dozenten arrangiert wird und dieser sowohl den aktiven als auch den künftigen Professionals wissenschaftlich orientierte Impulse zur Unterstützung ihrer Arbeit gibt. *Austausch* erfolgt zum anderen dadurch, dass aktive und künftige Professionals ihr Wissen in der selbstständigen Problembearbeitung wechselseitig kommunizieren und sich wechselseitig Informationen aus ihren jeweiligen Erfahrungszusammenhängen übermitteln. *Übertragung* wird gewährleistet, indem unterschiedliche Wissensformen miteinander konfrontiert werden und es vor allem zu Übersetzungen zwischen systematischem Konzeptwissen und konkretem Handlungswissen kommt.

Im Projekt wurden hierzu Projektseminare eingesetzt, in denen einzelne Aufgaben- und Problemstellungen der Entwicklungsteams zunächst in den Bereich der akademischen Ausbildung ausgelagert und dort von Studierenden bearbeitet wurden. Die vorläufigen Ergebnisse und Lösungen wurden danach in einem integrierten Zusammenwirken zwischen aktiven und künftigen Erwachsenenbildnern diskutiert, ggf. modifiziert und gemeinsam unter den konkreten Bedingungen der Organisationen, in denen die aktiven Erwachsenenbildner arbeiten, in die Praxis umgesetzt. Der gesamte Prozess wurde durch Erwachsenenbildungsdozenten als Wissensvermittler oder Berater und Moderatoren begleitet.

Die fünfte Dimension des Transfers bezieht sich auf Modellversuchsprogramme, in die Drittmittelprojekte häufig eingebunden sind. Transfer erfolgt hierbei im Diskurs von Programmkoordinator, Programmträger, Lenkungsausschuss, wissenschaftlicher Beglei-

tung, Evaluatoren und Projektleitern wie -mitarbeitern. *Austausch* wird über Vorträge, Präsentationen und Diskussionen gefördert und *Übertragungen* erfolgen, indem die aus den Projekten abgeleiteten und objektivierten Erkenntnisse als wissenschaftlich fundierte Orientierungen in künftiges programmatisches Handeln auf wissenschaftlicher und politischer Ebene einfließen.

Instrumente bzw. Aktivitäten, die projektseitig eingesetzt wurden, sind Vorträge und Präsentationen auf Fachtagungen, Projektberichte sowie Beiträge zu Newslettern und Sammelbänden und nicht zuletzt eigene Publikationen.

3. Erfahrungen und Ergebnisse

Bezüglich des eingesetzten Instrumentariums ergeben sich kurzgefasst folgende Erfahrungen und Ergebnisse, die sowohl aus den dokumentierten Ergebnissen und den Ereignissen im Projekt als auch aus der Projektevaluation in Form von Befragungen (Fragebögen, Kartenabfragen, Punktewertungen, Blitzlichter, Gruppendiskussionen, Feedbackbögen) resultieren:

Das auf den Prozesstransfer gerichtete Entwicklungsteamtagebuch erfüllt eine wichtige Reflexions-, Steuerungs- und Übertragungsfunktion, weil es Entwicklungen nachvollziehbar macht, Selbstvergewisserung im Prozess ermöglicht und Anschlussfähigkeit für künftige Aktivitäten gewährleistet. Insbesondere der Mehrfachnutzen dokumentierter Instrumente und Verfahrensweisen ist seitens der Beteiligten von besonderem Interesse, während die umfassendere Darstellung des Entwicklungsprozesses in Form von Protokollen, allgemeinen Erfahrungen, Bewertungen etc. zumindest von Teilen der beteiligten Partner eher als zeitliche Belastung und damit als organisatorisches Hemmnis empfunden wird. Hier spiegelt sich sicherlich die allgemeine Erkenntnis wider, dass die reflexive Orientierung gegenüber der Verwendungsorientierung in Lern- und Entwicklungsprozessen vielfach das Nachsehen hat.

Das auf den interorganisationalen Transfer gerichtete Kompetenzatelier kann aus Sicht der Akteure insbesondere die Entwicklung der eigenen Problemlösungskompetenz angesichts transferierbarer Problemlösungsansätze anderer fördern. Dies ist insbesondere auf horizontaler Ebene der Fall, d. h., wenn Mitarbeiter verschiedener Einrichtungen, die auf derselben Ebene arbeiten, von den transferorientiert vorgetragenen und in problemorientierte Workshops eingebrachten Erkenntnissen ihrer Kollegen aus anderen Einrichtungen profitieren. Ferner ist feststellbar, dass die Vertreter der Landesorganisationen, Träger und Verbände einen Nutzen der Kompetenzateliers darin sehen, dass eine Transparenz hinsichtlich dessen entsteht, wie die jeweils andere Organisation an der Basis arbeitet, mit welchen Problemen sie dabei konfrontiert wird und wie sie damit konstruktiv umgeht. Dies könnte zumindest potenziell dazu führen, dass ein gewisses Maß an Offenheit im Wissen *von*einander den vertrauensvollen Umgang *mit*einander, z. B. mit Blick auf konzertierte Aktionen, fördert.

Das zum Zweck des intraorganisationalen Transfers arrangierte Kompetenzatelier kann angesichts der dadurch erzielten Vereinbarungen zwischen den Entwicklungsteams und deren übergeordneten Dienststellen sowie aufgrund der konkreten Unterstützungsanfragen anderer Funktionseinheiten dazu beitragen, dass horizontale und vertikale Übertragungsmöglichkeiten für Ergebnisse geschaffen und in konkrete Transferaktivitäten umgesetzt werden. Wichtig erscheint hierbei, einen besonderen Wert auf die differenzierte Dokumentation und anschauliche Präsentation transferfähiger Ergebnisse zu legen, die den Transfernutzen und das damit verbundene Innovationspotenzial für die Gesamtorganisation verdeutlichen. Vielfach erfolgen eher kleinschrittige und punktuelle als umwälzende und umfassende Transferaktivitäten, aber im Sinne einer evolutionären statt einer revolutionären Veränderung tragen iterative Entwicklungen in jedem Falle zur Erweiterung der Transformationsfähigkeit von Organisation in strukturellen und kulturellen Wandlungsprozessen bei.

Die Kombination von Projektseminaren an der Universität mit der Projektarbeit in Entwicklungsteams kann zum Transfer zwischen dem systematischen Konzeptwissen künftiger Erwachsenenbildner (Studierende) und dem konkreten Handlungswissen aktiver Erwachsenenbildner (Leiter und Mitarbeiter in den Einrichtungen bzw. Entwicklungsteams) beitragen. Studierende können über den Austausch mit den aktiven Erwachsenenbildnern einen Einblick in die Erfahrungswelt ihres künftigen Berufs erhalten. Hinsichtlich des Aspekts der Übertragung können sie ihr in einer vorausgehenden Vermittlungsphase erworbenes Wissen sogleich auf ein konkretes Beispiel bzw. eine authentische Aufgabe anwenden. Die aktiven Erwachsenenbildner können im Austauschprozess zum einen ihre eigenen Erfahrungen weitergeben, aber auch von den konzeptionellen Impulsen bzw. Problemlösungen profitieren, die sie durch die Zusammenarbeit mit den Studierenden und Dozenten erhalten. Ihr dadurch konzeptionell angereichertes Wissen kann im weiteren Fortgang wieder auf den eigenen Handlungskontext bezogen und problemorientiert angewendet werden. Aufgrund der Erfahrungen im Projekt ist bei der Anlage eines solchen Projektseminars vor allem zu berücksichtigen, dass überschaubare Aufgaben bearbeitet werden, die einen Transfer im Zeitraum der Kooperation vollständig und zufriedenstellend zum Abschluss bringen, oder dass weiterführende Kooperationsformen (z. B. Praktika in der Einrichtung) eingeplant werden, die den Transfererfolg zu einem späteren Zeitpunkt sicherstellen.

Bezüglich des Transfers in der Dimension des Modellversuchsprogramms lässt sich feststellen, dass es projektseitig vor allem um die Partizipation am Austausch von Information und Wissen zwischen Programmkoordinatoren, -trägern, -evaluatoren, -begleitern sowie Projektleitern bzw. -mitarbeitern geht. In derartigen Austauschprozessen einen Beitrag zu leisten, zwingt letztlich dazu, sich über die eigenen Ansätze, Konzepte, Vorgehensweisen und Instrumente stets selbst zu vergewissern und Überlegungen anzustellen, was davon als transferfähiges Wissen weitergegeben und auf diesem Wege zur Diskussion und Disposition gestellt werden kann. An dieser Stelle stellt sich ein Effekt ein, der darin besteht, dass ein nach außen gerichteter Transfer im Sinne des Austauschs immer auch eine besondere Bedeutung für den inneren Transfer hat, der

als Übertragung in Form einer diachronen Fortschreibung und Weiterentwicklung von Information und Wissen im eigenen Projekt erscheint. Neben dieser prozessualen Übertragung erfolgt zudem eine symbolische, die darin besteht, dass zwischen theoretischer Erklärungskraft der dem Projekt zugrunde liegenden Konzepte und ihrer praktischen Anwendbarkeit am Beispiel der empirischen Projekterfahrungen, -ereignisse und -ergebnisse zu vermitteln ist.

Neben den Erfahrungen und Ergebnissen hinsichtlich des Instrumentariums zur Transferförderung ist abschließend und mit Bezug auf das zugrunde gelegte Transferkonzept festzustellen, dass ein mehrdimensionales Transferkonzept unter den gegebenen Bedingungen des Weiterbildungssystems im Sinne einer lockeren Kopplung von Partialsystemen (vgl. Schäffter 2001) und der mittleren Systematisierung des systemischen Gesamtzusammenhangs (vgl. Faulstich 1993) angemessen erscheint. Insbesondere wenn man von dem Verständnis ausgeht, dass sich Veränderungen sozialer Systeme durch wechselseitige Anstöße zwischen mehr oder weniger stark miteinander in Beziehung stehenden, rekursiv verbundenen und sich vorwiegend eigendynamisch entwickelnden Partialsystemen konstituieren, müssen Transferaktivitäten an unterschiedlichen Stellen, zu verschiedenen Zeitpunkten und in wechselnden Kontexten ansetzen. Wesentlich ist, dass Transferprozesse nur bedingt gesteuert, aber doch durch die überzeugende Initiierung und partielle Anleitung eines Dialogs unter Bereitstellung transferförderlicher Rahmenbedingungen gefördert werden können, ohne dass dies darüber hinwegtäuschen soll, dass es auch in besonderem Maße auf die einzelnen Personen, Personengruppen sowie die intraorganisationalen Subeinheiten oder interorganisationalen Partialsysteme ankommt, die unter den entsprechend gestalteten Rahmenbedingungen Impulse für die Regulierung des Transfers aufgreifen, engagiert umsetzen und in die iterative Transformation der Weiterbildung einbringen.

Literatur

Behrmann, D. (2002): Verzahnung akademischer Ausbildung und wissenschaftlicher Weiterbildung zur Entwicklung von Professionswissen in der Erwachsenenbildung. In: Dewe, B./ Wiesner, G./Wittpoth, J. (Hrsg.): Professionswissen und erwachsenenpädagogisches Handeln. Bielefeld, S. 125–139

Faulstich, P. (1993): „Mittlere Systematisierung" der Weiterbildung. In: Meier A./Rabe-Kleberg, U. (Hrsg.): Weiterbildung, Lebenslauf, sozialer Wandel. Neuwied, S. 29–46

Küchler, F. v./Schäffter, O. (1997): Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen. Frankfurt a. M.

Mandl, H./Gruber, H. (1999): Transferforschung. In: Kaiser F./Pätzold, G. (Hrsg.): Wörterbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Bad Heilbrunn/Obb., S. 375–376

Schäffter, O. (2001): Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Zur Grundlegung einer Theorie der Institutionalisierung. Hohengehren

Schiersmann, C./Thiel, H. U. (2000): Projektmanagement als organisationales Lernen. Ein Studien- und Werkbuch (nicht nur) für den Bildungs- und Sozialbereich. Opladen

Siebert, H. (2001): Lernen. In: Arnold, R./Nolda S./ Nuissl, E. (Hrsg.):Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn/Obb., S. 194–197