

// Elisabeth Schmid
// Anton Luger

Verstehen, was wir tun

Systematisierung von Erfahrungen als partizipativer Lernprozess



Aktion & Reflexion
**Texte zur transdisziplinären Entwicklungsforschung
und dialogischen Bildung**

Heft 12
Wien: Paulo Freire Zentrum, Juni 2015

// Elisabeth Schmid
// Anton Luger

Verstehen, was wir tun

Systematisierung von Erfahrungen als partizipativer Lernprozess

Der vorliegende Text ist Teil und Vorabdruck des Buches „Systematisierung von Erfahrungen. Eine partizipative Methode des Wissensmanagements“ von Elisabeth Schmid, Anton Luger, Martin Hauszer und Ursula Hauszer-Ornter. Das Buch wird im GUPE-Verlag Graz erscheinen.

Aktion & Reflexion

Texte zur transdisziplinären
Entwicklungsforschung und Bildung

Heft 12

Wien: Paulo Freire Zentrum, Juni 2015
ISBN 978-3-902996-04-6

GEFÖRDERT DURCH DIE
 ÖSTERREICHISCHE
ENTWICKLUNGS
ZUSAMMENARBEIT

unsere Welt
unsere Würde
unsere Zukunft



2015
Europäisches Jahr
für Entwicklung



Abstract

Systematisierung von Erfahrungen ist ein partizipativer Lernprozess, der ausgehend von den Erfahrungen der Akteure und Akteurinnen Wissen über die Praxis erzeugt. Es ist eine Methode, die es erlaubt, implizites Wissen sichtbar und sozialisierbar zu machen.

In Lateinamerika hat sich die Methode in den 1970er und 1980er Jahren vor allem im Zusammenhang mit dem Konzept der educación popular, der Arbeit in sozialen Projekten und mit der partizipativen Aktionsforschung entwickelt. Ganz im Sinne von Paulo Freire und der „Pädagogik der Befreiung“ wird bei der Systematisierung von Erfahrungen Lernen als Prozess der Bewusstwerdung der eigenen Geschichte und der eigenen Wahrnehmung definiert. Zentral dabei ist der Anspruch, die Lebensbedingungen der Menschen zu verbessern.

Im Systematisierungsprozess wird zuerst eine relevante Erfahrung rekonstruiert und in ihren Kontexten betrachtet. In einem zweiten Schritt wird dieser Prozess interpretiert und analysiert, um die innere Logik zu verstehen. Dabei geht es um einen individuellen und gleichzeitig auch um einen kollektiven Lernprozess, um das Lernen einer Person, eines Teams oder einer Organisation. Wichtig ist, im Prozess die gleichberechtigte Beteiligung und Teilhabe jener Menschen sicherzustellen, die eine bestimmte Erfahrung gemeinsam erlebt haben.

Das Ziel dieses Textes ist es, einerseits die theoretischen Grundlagen der Methode zu beschreiben und andererseits eine Anleitung für die Durchführung einer Systematisierung von Erfahrungen zu geben. Im ersten Abschnitt werden die Basis, die wesentlichen Elemente, die Möglichkeiten und Grenzen der Systematisierung von Erfahrungen dargestellt.

Im zweiten Teil werden die fünf Schritte einer Systematisierung beschrieben.

Anton Luger

lebt und arbeitet seit 25 Jahren in verschiedenen Ländern Lateinamerikas - in Nicaragua, El Salvador, Ecuador und jetzt in Mexico. In dieser Zeit lernte er verschiedene Bereiche und Aspekte der Educación Popular und der Systematisierung von Erfahrungen kennen. Derzeit ist er als selbständiger Berater und Trainer in Systematisierung von Erfahrungen und als Feldenkrais-Lehrer tätig.

Elisabeth Schmid

arbeitet als selbständige Beraterin und Trainerin im Projektmanagement. Bei einem mehrjährigen Aufenthalt in Lateinamerika lernte sie die Methode der Systematisierung von Erfahrungen kennen. In ihrer Arbeit wendet sie die Methode in vielfältiger Weise an, weil sie gemeinsames und individuelles Lernen ermöglicht.

Inhalt

Einleitung	4	Teil 2: Die fünf Schritte der Systematisierung von Erfahrungen	20
Warum schreiben wir diesen Text?	4		
Für wen schreiben wir diesen Text?	4		
Wie kann man diesen Text verwenden?	5		
Teil 1: Die theoretischen Grundlagen	6		
1. Die Wurzeln der Systematisierung von Erfahrungen	6	1. Ausgangspunkt	20
1.1. Educación popular und Pädagogik der Befreiung	6	1.1. Verbindliche Entscheidung der Organisation ...	20
1.2. Sozialarbeit und soziale Projekte	7	1.2. Das Engagement der Beteiligten	21
1.3. Partizipative Aktionsforschung	7	1.3. Zugang zu schriftlichen Informationen	22
1.4. Die Verbindungen zur Systematisierung von Erfahrungen	7	1.4. Partizipation ermöglichen	23
2. Die Elemente der Systematisierung von Erfahrungen	8	2. Durchführung	23
2.1. Systematisieren – der Begriff	8	2.1. Schritt 1: Die Definition des Rahmens	23
2.2. Handeln und Erfahren	9	2.2. Schritt 2: Die Kontextualisierung	26
2.3. Wissen und Kompetenz	10	2.3. Schritt 3: Die Rekonstruktion der Geschichte ..	28
2.4. Lernen durch Erfahrung	11	2.4. Schritt 4: Die kritische Analyse	30
2.5. Mögliche Definitionen	12	2.5. Schritt 5: Das Mitteilen der Ergebnisse	33
2.6. Systematisierung von Erfahrungen und Wissensmanagement	12		
3. Das Entstehen von Wissen durch Systematisieren von Erfahrungen	13	Schlussbemerkung – Aus unseren Erfahrungen lernen ..	35
3.1. Systematisierung von Erfahrungen als partizipativer Prozess	13	Annex: Ein Fallbeispiel	36
3.2. Subjekt und Objekt	14		
3.3. Theorie und Praxis	15		
3.4. Veränderung und Transformation	16	Bibliographie	41
4. Abgrenzungen zu anderen Methoden	16		
4.1. Wissenschaftliche Studie und Systematisierung von Erfahrungen	16		
4.2. Evaluierung und Systematisierung von Erfahrungen	17		
4.3. Wo sich Systematisierung von Erfahrungen, Evaluierung und wissenschaftliche Studie treffen ..	17		
4.4. Die Grenzen der Systematisierung von Erfahrungen	18		
5. Systematisierung von Erfahrungen als Methode des Wissensmanagements	18		

Einleitung

Die vielen Räder unserer bewegten Welt werden nicht durch eine unsichtbare Hand angetrieben, sondern durch eine große Zahl von tätigen Menschen. Damit ihr Zusammenspiel möglichst effizient und ohne größere Reibungsverluste funktionieren kann, bedarf es beachtlicher Kenntnisse über Wirkungen und Nebenwirkungen unseres Tuns. Mit den uns zur Verfügung stehenden, sich ständig erweiternden technischen Möglichkeiten nimmt auch die Komplexität unseres Lebens zu, und Wissen wird zu einer strategischen Ressource, wertvoll wie Gold oder eine Villa an der Côte d'Azur.

Aber wer weiß was? Wo ist das Wissen? Wie kann man es zugänglich machen? Welches Wissen brauchen wir überhaupt?

Wissen ist weit mehr als rasch verfügbare Daten oder Informationen, und trotz der unglaublichen Leistungsfähigkeit der Prozessoren kann der Mensch – noch – nicht ersetzt werden in der Produktion von Wissen und Kompetenzen. Der Mensch, der aus seinen Erfahrungen lernt, ist der wichtigste Träger und kreativste Schöpfer von Wissen. Diesen Menschen wollen wir zum Mittelpunkt dieses Textes machen. Es geht uns nicht um die technischen Möglichkeiten der Datenverarbeitung, nicht um die Überlegungen zu kosteneffizientem Informationsaustausch, auch nicht um die besonders benutzerInnenfreundliche Darstellung von elitärem Experten- oder Expertinnenwissen, sondern um den großartigen, eindrucksvollen Schatz an Erfahrungen des einzelnen Menschen, von Teams und von Gruppen. Mit diesem Text wollen wir eine Methode vorstellen, die es erlaubt, diesen Schatz zu heben und für alle zugänglich zu machen. Unser Ziel ist, neugierig auf den Platz und den Sinn der eigenen Erfahrungen und auf die Erfahrungen und Perspektiven anderer zu machen. Lassen wir uns ein auf das Abenteuer des gemeinsamen Lernens!

Warum schreiben wir diesen Text?

In vielen Organisationen, Unternehmen, NGOs, sozialen Einrichtungen, etc. herrscht Einigkeit über den hohen Wert des Wissens und eine breite Akzeptanz über die Notwendigkeit, das vorhandene Wissen zu erschließen, aufzuarbeiten und weiterzugeben. Dennoch kommen viele über das Verfassen von Anleitungen und Füttern von Datenbanken nicht hinaus. Warum ist gemeinsames Lernen so oft zum Scheitern verurteilt? Von den vielen Gründen, die möglicherweise dafür verantwortlich sind, glauben wir, dass die folgenden ein besonderes Gewicht haben:

- Die einzigartigen Umstände, die einen (Lern-)Prozess bedingen und begleiten, werden nicht ausreichend berücksichtigt. Instrumente des Wissensmanagements werden nicht an den jeweiligen Kontext angepasst.
- Die Akteure und Akteurinnen fühlen sich übergangen und zu wenig in den Prozess eingebunden. Dabei sind sie die Träger und Trägerinnen von Wissen und Kompetenzen, die wie in einem Puzzle zu einem großen Ganzen zusammengefügt werden muss.
- Wissensmanagement wird oft als theoretische und abstrakte Übung gesehen, die wenig mit der Arbeits- und viel weniger noch mit der gesamten Lebensrealität der Beteiligten zu tun hat. Der Nutzen für den Einzelnen oder die Einzelne kann nicht vermittelt werden und somit engagieren sich die Teilnehmer und Teilnehmerinnen auch nicht mit voller Energie im Prozess.

Mit diesem Text wollen wir einen Ansatz vorstellen, der das Potenzial hat, diese Fallstricke im Wissensmanagement zu vermeiden: Systematisierung von Erfahrungen. Dabei handelt es sich um einen partizipativen Prozess, der ausgehend von den Erfahrungen der Akteure und Akteurinnen unter Berücksichtigung der verschiedenen relevanten Kontexte Wissen über die gelebte Praxis erzeugt. Systematisierung von Erfahrungen ist eine Methode, mit der das Wissen möglichst vieler Lernender bewusst und sichtbar gemacht werden kann, eine Methode, die es erlaubt, gemeinsam über Erfahrungen zu reflektieren und voneinander zu lernen.

Wir stützen uns dabei auf die Erkenntnisse und Reflexionen, die vor allem von Organisationen in der politischen Bildung, Erwachsenenbildung und sozialen Arbeit in Lateinamerika gesammelt wurden, und auf unsere eigenen langjährigen Erfahrungen in der Prozessbegleitung ganz allgemein und in der Systematisierung von Erfahrungen im Besonderen.

In wesentlichen Abschnitten beziehen wir uns auf das Buch von Anton Luger und Dara Cisneros *Aprendiendo de nuestra experiencia*.

Für wen schreiben wir diesen Text?

Diesen Text schreiben wir für Praktiker und Praktikerrinnen. Um Systematisierung von Erfahrungen besser verstehen zu können, geben wir einen Überblick über das Konzept und über unsere Einschätzung, wie Systematisierung von Erfahrungen in das Universum

des Wissensmanagements eingeordnet werden kann. Dennoch möchten wir uns nicht in die hitzige wissenschaftliche Debatte über die Wege und Irrwege, den Nutzen und das Scheitern von Wissensmanagement einreihen. Vielmehr ist unser Ziel, mit einer erprobten Methode gemeinsames Lernen zu unterstützen.

Dieser Text ist gedacht für:

- Personen, die Prozesse begleiten oder mitgestalten
- Lehrende und Lernende, die ihre Erfahrungen teilen und mitteilen möchten
- Interessierte und Neugierige, die wissen möchten, wie Wissensmanagement auch funktionieren kann

Wie kann man diesen Text verwenden?

Alle, die Rezepte und vorgefertigte Lösungen erwarten, müssen wir gleich an dieser Stelle enttäuschen. Wir stellen zwar die wesentlichen Schritte des Systematisierungsprozesses, Anleitungen, methodische Hilfestellungen und Vorschläge dar, dennoch muss eine Systematisierung von Erfahrungen immer aus den jeweils besonderen Perspektiven, Interessen, Beobachtungen und Gefühlen der Akteure und Akteurinnen heraus verstanden werden. Eine Systematisierung von Erfahrungen ist in jedem Fall ein subjektiver Prozess der Beteiligten, der die Diversität und Differenziertheit der eigenen Erfahrungen und des selbst Erlebten einzigartig widerspiegelt. Es ist aber auch ein Prozess, der zum Ziel hat, diese subjektiven Erfahrungen zu objektivieren, aus der Distanz zu betrachten und zu reflektieren, und für andere zugänglich zu machen.

Ebenso wenig ist es ein autodidaktischer Text. Obwohl die Protagonisten und Protagonistinnen die Menschen sind, die die Erfahrung gelebt haben und deshalb am besten darüber Bescheid wissen, empfehlen wir, dass der Prozess der Systematisierung von Erfahrungen von einer erfahrenen Person begleitet wird. Besondere Aufgabe des externen Beraters oder der externen Beraterin, der bzw. die den Prozess begleitet, ist das Schaffen von Räumen, in denen Respekt und Vertrauen, Partizipation und Demokratie möglich sind und in denen die Personen Verantwortung für ihre Entscheidungen übernehmen (können).

Der Text ist in zwei große Abschnitte gegliedert. Im ersten Teil gehen wir den Fragen nach Ursprung und Ziel, Möglichkeiten und Grenzen der Systematisierung von Erfahrungen nach. Auf der Basis welcher theoretischen und historischen Grundlagen ist das Konzept entstanden? Was kann mit Systematisierung von Erfahrungen erreicht werden? Was ist sie nicht? Welchen Nutzen bringt sie uns?

Im zweiten Teil stellen wir die Methode und die wesentlichen Schritte des Prozesses der Systematisierung von Erfahrungen dar.

Teil 1: Die theoretischen Grundlagen

Im ersten Abschnitt des vorliegenden Textes wollen wir vermitteln, in welchen Kontexten das Konzept entstanden ist, wie es definiert werden kann, in welcher Beziehung es zu anderen, verwandten Methoden steht und wie es im Rahmen von Wissensmanagement eingeordnet werden kann. Obwohl die Systematisierung von Erfahrungen eine Methode ist, die sich aus und in der Praxis entwickelt und für das eigene Handeln jeweils anzupassen ist, ist dennoch eine theoretische Fundierung des Konzepts wichtig und relevant.

1. Die Wurzeln der Systematisierung von Erfahrungen

Lateinamerika ist bei weitem nicht die einzige Region dieser Erde, die ständig von Krisen erschüttert wird – es ist aber möglicherweise die Region, die am radikalsten auf diese Krisen reagiert. Der Samen für das Pflänzchen Systematisierung wurde wohl schon lange vorher ausgestreut, aber die ersten zarten Sprösslinge werden inmitten einer der größten politischen und sozio-ökonomischen Umwälzungen des Kontinents sichtbar: In den späten 1970er Jahren und zu Beginn der 1980er Jahre geriet das Konzept der „Entwicklungshilfe“ ins Wanken. Trotz der finanziellen und technischen Unterstützung aus dem Norden entfaltete sich das überreichlich vorhandene „Humankapital“ in den vormaligen Kolonialländern einfach nicht gemäß den Vorstellungen der Industriestaaten. Stattdessen verfestigten sich paternalistische, bevormundende Strukturen, die die Menschen in der „Dritten Welt“ als unfähig und unzulänglich abstempelten. Neben und oft unbeachtet von den Strategien, die der reiche und mächtige Norden zur Lösung dieser Probleme einsetzte, entstand in den verschiedenen sozialen Bewegungen Lateinamerikas das dringende Bedürfnis, die eigene Rolle in diesem vielschichtigen Prozess, bei dem es ganz gewiss nicht nur um wirtschaftliches Wachstum und Entwicklung ging, zu analysieren und zu überdenken. Dafür war es allerdings notwendig, sich vom Einfluss der „Ersten Welt“ zu lösen, Erkenntnisse aus der eigenen Praxis und aus der eigenen Wirklichkeit heraus zu gewinnen. Denn offensichtlich deckten sich diese Erfahrungen nicht mit den Perspektiven der USA oder der europäischen Länder auf die Lebensumstände in Lateinamerika.

In diesem Kontext entstanden verschiedene Ansätze. Für die Systematisierung von Erfahrungen von wesentlicher Bedeutung sind die *educación popular*, die Bewusstseinsarbeit in Bildungs- und sozialen Projekten und die partizipative Aktionsforschung nach Orlando Fals Borda.

1.1 Educación popular und Pädagogik der Befreiung

Educación popular ist mit einem deutschen Begriff schwer zu fassen. Sie geht über Volksbildung, Erwachsenenbildung oder politische Bildung hinaus. Das Wesentliche an *educación popular* ist das emanzipatorische, befreiende Moment, durch das ein Veränderungsprozess in Gang gesetzt werden soll. Ausgehend von der Sensibilisierung und dem Verstehen der eigenen Lebensbedingungen erwerben die Akteure und Akteurinnen Strategien und Techniken, die es ihnen ermöglichen, ein selbstbestimmtes Leben zu führen. Da die Fähigkeiten des Lesens und Schreibens dafür unumstritten notwendig sind, öffneten viele dieser Projekte mit Alphabetisierungsarbeit die Türen zu den Menschen und ihren alltäglichen Problemen. Der wohl bedeutendste und bekannteste Vertreter der *educación popular* ist der brasilianische Pädagoge Paulo Freire. Bildung ist für ihn ein Prozess der Bewusstwerdung der eigenen Geschichte, der eigenen Erfahrungen, der eigenen Persönlichkeit. Seine zentrale pädagogische Methode ist der Dialog und die Frage das Instrument, das an die Stelle von universellen und definitiven Antworten des Lehrers oder der Lehrerin tritt. Erst durch den Dialog und die Interaktion wird eine echte Begegnung möglich, die ein gemeinsames Verständnis (Wissen) über die Welt und den Menschen schafft. Forschung versteht er als kritische, kollektive Reflexion über die eigene erlebte Wirklichkeit. Diese Art der Forschung ist eine Grundfähigkeit des Menschen und nicht eine schwer erlernbare, nur Wenigen zugängliche Kunstfertigkeit. Die Fähigkeit zur Reflexion und zum Lernen verleiht den Menschen die Autonomie und das Selbstbewusstsein, aktiv an Veränderungen zu arbeiten, und gibt Hoffnung auf Freiheit im Denken und Handeln. Realität ist nicht das, was ist, sondern das, was ans Licht drängt und sein will, sagt Freire. Um der Wirklichkeit ans Licht zu helfen, bedarf es allerdings nicht nur der Hoffnung oder des Wunsches nach Veränderung, sondern auch der Tat.

In der Pädagogik der Befreiung gibt es keine Wissen- den, die den Unwissenden mit mehr oder weniger Erfolg ihre Kenntnisse eintrichtern, Lehrende und Lernende sind sich ebenbürtig und die Rollen werden dauernd gewechselt. Die Wirklichkeit in ihrer umfassen- den Komplexität kann man nur im Dialog miteinander begreifen und erklären.

Viele Pädagogen und Pädagoginnen wandten und wenden Freires Konzept auf zwei Ebenen an: einerseits in der Bildungsarbeit selbst, andererseits in einer Praxis der Reflexion über die eigene Arbeit.

1.2 Sozialarbeit und soziale Projekte

In den 1960er und 1970er Jahren floss viel Geld aus den Industriestaaten, vor allem aus den USA, in soziale Projekte nach Lateinamerika. Um der Arbeit einen professionellen Ansatz zu geben, forderten die Geldge- ber, das vorhandene Wissen systematisch zu erfassen. Diese Anforderung traf sich mit dem Bedürfnis der Sozi- alarbeiter und Sozialarbeiterinnen. Im Kielwasser der gesellschaftlichen Umbruchstimmung in Lateinamerika führte diese Aufgabe allerdings nicht zu der Erarbei- tung der „gewünschten“ theoretischen Basis. Vielmehr emanzipierten sich die Sozialarbeiter und Sozialarbei- terinnen durch die Reflexion über ihren Beruf von den vorgegebenen Strategien und positionierten sich und ihre Arbeit neu, angepasst an den lateinamerikanischen Kontext und an die Lebensumstände der Menschen. Die alltägliche Arbeit, die Interaktionen mit den Men- schen wurden zur Quelle von Wissen und Kenntnissen. Die Notwendigkeit einer fundierten Theorie wird dabei nicht negiert, sondern vielmehr wird die Art und Weise hinterfragt, wie diese notwendige Theorie zustande kommt.

Die Reflexion über den Sinn und das Ziel sozialer Projekte entwickelte sich parallel zu den Betrachtungen und Aktivitäten der *educación popular*, beide immer mit dem Anspruch, Wissen aus den eigenen Erfahrungen zu gewinnen und das Lernen an den eigenen Kontext anzupassen.

1.3 Partizipative Aktionsforschung

Schlägt man den Begriff Aktionsforschung nach, wird man auf den Artikel *„Action Research and Minority Prob- lems“* verwiesen, den Kurt Lewin im Jahre 1946 veröf- fentlicht hat. Darin untersucht er die Diskriminierung von Minderheiten und die von diesen Minderheiten entwickelten Strategien der Veränderung. Seine Metho- de basierte auf drei, sich wiederholenden Schritten:

- die Planung der Intervention,
- die tatsächliche Intervention im Feld und
- die Reflexion über die Ergebnisse der Intervention.

Neu daran war das Überschreiten der Grenze zwischen Forschung und Praxis, zwischen Forschendem oder Forscher und dem Gegenstand der Forschung. In Lateinamerika wurde diese Methode in den 1970er Jahren, als die von Lewin zu Papier gebrachten For- schungsergebnisse schon wieder in den Bibliotheken verstaubten, im Zuge des Strebens nach originären Erkenntnissen aufgegriffen. Jedoch gingen die latein- amerikanischen Sozialwissenschaftler und Sozialwis- senschaftlerinnen, allen voran Orlando Fals Borda, einen Schritt weiter. Sie entwickelten einen Ansatz, der alle am Projekt beteiligten Personen in die Planung, Durchführung und Reflexion einbezog. Damit wird die Aktionsforschung zur *partizipativen Aktionsforschung*. Durch die Mitarbeit aller Personen an der Analyse ihrer eigenen Wirklichkeit sollen ein neuer Konsens geschaffen und ein gesellschaftlicher Wandel ausgelöst werden.

1.4 Die Verbindungen zur Systematisierung von Erfahrungen

All diese Ansätze haben gemeinsam, dass es sich um *praktische* Ansätze handelt: Ihr Fokus liegt auf der Aktion, ihre Absicht ist die Veränderung der Lebensum- stände der Menschen.

Systematisierung von Erfahrungen nimmt Anleihen aus diesen Konzepten und ist als Methode geeignet, ja geschaffen, um gemeinsam aus der Praxis zu lernen. Einerseits steckt sie den theoretischen Rahmen ab, in dem Lern- und Veränderungsprozesse geschehen können. Andererseits ermöglicht sie auch eine Verbes- erung der Arbeit von Pädagogen und Pädagoginnen, Sozialarbeitern und Sozialarbeiterinnen, oder ganz allgemein von Menschen, die partizipative Prozesse begleiten und miterleben. Systematisierung von Erfah- rungen ist ein Prozess, der nicht von der Theorie zur Praxis geht, sondern aus der Reflexion über die Praxis Wissen erzeugt.

2. Die Elemente der Systematisierung von Erfahrungen

Die Idee der Systematisierung von Erfahrungen ist einfach. Aber gerade die Einfachheit kostet uns manchmal viel Mühe. Nur nicht mit Kleinigkeiten Zeit verlieren, sofort muss der große Wurf gelingen. Schade nur, dass uns durch die rasante Geschwindigkeit so vieles verborgen bleibt.

Aber versuchen wir es einmal mit einem kleinen Experiment:

Was sehen Sie auf diesem Bild?

Eine Tulpe? Ein Zepter? Oder –

mit einiger Phantasie –

ein Riesenkopf-Krokodil?

Eine vielzüngige Schlange?

Oder einen schönen, aber völlig

nutzlosen Ziergegenstand?

Sehen Sie das wirklich?

Oder deuten Sie das Gesehene?

Sehen Sie nicht einfach nur

einen Stab aus Holz,

mit gedrechseltem Stil, ein paar

Kerben und spitzen Enden auf

der linken Seite? *)



Wer kennt das nicht? Man hat eine bestimmte Perspektive auf die Wirklichkeit, oft ohne sich dessen bewusst zu sein, und geht, manchmal sogar noch bevor man sich auf die eigene Wahrnehmung wirklich einlässt, gleich dazu über, zu interpretieren und zu bewerten. Fast immer gibt es Überraschungen und vielleicht unerwartete Einsichten, wenn die persönlichen Eindrücke mit den Erfahrungen anderer Menschen konfrontiert werden. Dass beim Zusammenfügen der einzelnen Teile ein größeres Ganzes entsteht, ist offensichtlich. Das Erstaunliche daran aber ist, dass das zusammengefügte Ganze – wie schon Aristoteles feststellte – mehr ist als die Summe seiner Teile. Dieses größere Ganze mit allen Sinnen zu begreifen, ist das Herz der Systematisierung von Erfahrungen.

Bei der Systematisierung von Erfahrungen legen wir großen Wert auf die Vielfalt der Perspektiven, die Vielfalt der Meinungen, die Vielfalt der Überzeugungen. Deshalb ist es wenig überraschend, dass es eine einheitliche, allgemeingültige Definition für die Systematisierung von Erfahrungen nicht gibt, eigentlich gar nicht geben kann. Systematisierung von Erfahrungen ist ein formbares und veränderbares Konzept, und es ist wohl der erste Schritt für die, die sich an einen Systemati-

sierungsprozess wagen, sich ein Bild zu machen und eine für sich und für die jeweilige Gruppe angepasste Definition zu finden. Als Hilfestellung bieten sich die Erklärungen jener Personen und Organisationen an, die sich bereits ausgiebig mit der Methode in der Praxis und mit ihrer theoretischen Fundierung beschäftigt haben. Und siehe da, auch im bunten Bild der Systematisierung von Erfahrungen lassen sich Muster erkennen!

2.1 Systematisieren – der Begriff

Systematisieren bedeutet laut Duden *in ein System bringen* oder *in einem System darstellen*. Ein System wiederum, erklärt derselbe Duden, ist eine Menge von Elementen, zwischen denen bestimmte Beziehungen bestehen. Systematisieren verwenden wir im Sprachgebrauch synonym mit Wörtern wie ordnen, zusammenstellen, sortieren, klassifizieren, vergleichen, aber auch gestalten und konstruieren.

Wenn wir uns an der Interpretation von Rolando García (2000: 396) orientieren, dann ist systematisieren gleichbedeutend mit *eine Gesamtheit ordnen*. García meint weiter, dass die fragliche Gesamtheit nur verständlich ist, wenn wir sie in ihrem Kontext und unter Berücksichtigung ihrer Entstehungsgeschichte begreifen und analysieren.

*) Dieser Holzstab wird als Oliven-Picker verwendet!

BEISPIEL

Periodensystem der Elemente:

Die Ansicht der frühen Antike, die Welt bestünde aus den vier Elementen Erde, Feuer, Wasser und Luft, hielt sich mit kleineren Anpassungen und unwesentlichen Änderungen in Europa bis ins 17. Jahrhundert. Erst dann wurden immer mehr Elemente, also Stoffe, die sich durch chemische Methoden nicht weiter zerlegen lassen, entdeckt. Es dauerte noch bis zum Anfang des 19. Jahrhunderts bis der Zusammenhang zwischen Atommasse und den chemischen Eigenschaften der Elemente entdeckt wurde. Das System, das die Elemente nach ihrer Masse ordnet, hat sich durchgesetzt und wird im Wesentlichen heute immer noch verwendet. Wir sollten aber nicht vergessen, dass es durchaus Möglichkeiten und konkrete Ansätze gibt, die Elemente auch nach völlig anderen Kriterien zu klassifizieren.

In unserem Fall besteht die Gesamtheit, die wir ordnen, vergleichen und gestalten wollen, nicht aus chemischen Elementen, sondern aus den Erfahrungen, die Menschen in einem bestimmten Prozess gesammelt haben. Deshalb sprechen wir nicht einfach von Systematisierung, sondern konkret von der Systematisierung von Erfahrungen. Die Kriterien, nach denen wir unsere Erfahrungen klassifizieren können, sind so vielfältig wie unsere Vorstellungskraft.

2.2 Handeln und Erfahren

Der Lauf der Welt ist kein Produkt des Zufalls, Dinge geschehen nicht schicksalhaft und absichtslos. Mit unserem Handeln oder Nicht-Handeln beeinflussen wir unsere Wirklichkeit. Eine Handlung ist für sich genommen jedoch noch keine Erfahrung.

BEISPIEL

Der Handgriff, den eine Fließbandarbeiterin tagein, tagaus macht, ist eine Handlung. Was sie möglicherweise dabei erfährt, ist ein Gefühl des Ausgeliefert-Seins an die Geschwindigkeit des Bandes, die Automatisierung des Handgriffs, die mit der Zeit völlig unbewusst in Fleisch und Blut übergeht, die ständige Sorge, das Tagessoll nicht erfüllen zu können, den Ärger über die Person, die anscheinend willkürlich Störungen erzeugt, etc.

Erfahrungen, wie wir sie in der Systematisierung erfassen wollen, sind vitale, individuelle und kollektive Prozesse, komplexe soziale, historische Dynamiken, die von Personen gelebt werden. Immer bilden Aktionen einen Teil der Erfahrung, etwas, das wir tun, oder auch etwas, das wir unterlassen, Dinge, die geplant sind oder die unvorhergesehen passieren, beabsichtigtes oder unbeabsichtigtes Handeln.

Erfahrungen haben eine objektive und eine subjektive Dimension, die beide gleichberechtigt nebeneinander stehen und sich gegenseitig beeinflussen. Um eine Erfahrung verstehen zu können, müssen wir einerseits die äußeren Umstände berücksichtigen. Welche sozialen, wirtschaftlichen und politischen Konstellationen umgeben die Personen, die eine Erfahrung machen? Wie sehen ihre Lebensrealitäten aus? Ebenso wichtig sind aber auch die subjektiven Wahrnehmungen, Gefühle, Perspektiven und Interpretationen.

BEISPIEL

Im Falle der Fließbandarbeiterin macht es einen wesentlichen Unterschied, ob sie als Feriapraktikantin in den Sommerferien ein bisschen eigenes Geld verdienen will, oder ob sie nach langer Arbeitslosigkeit endlich wieder eine Anstellung gefunden hat, oder ob sie diese Arbeit bereits seit mehreren Jahren macht und keine Alternative sieht, weil sie ihre Familie ernähren und versorgen muss.

Gleichermaßen bedeutsam ist, ob sie mit der Person, die neben ihr steht, ab und zu über das Leben lachen kann, oder ob sie diese Person im wahrsten Sinne des Wortes nicht riechen kann; ob sie sich freut, nach langer Arbeitslosigkeit wieder einen Job gefunden zu haben, oder ob sie diese Arbeit als Abwertung ihrer Person und ihrer Fähigkeiten empfindet.

Im Prozess der Systematisierung verstehen wir Erfahrung als:

- Aktion (Handeln und Nicht-Handeln)
- vitalen, dynamischen Prozess
- individuellen und kollektiven Prozess
- eingebettet in einen objektiven sozialen, wirtschaftlichen, politischen Kontext
- beeinflusst von subjektiven Wahrnehmungen, Perspektiven, Gefühlen und Interpretationen
- die gegenseitige Beeinflussung und Bedingtheit all dieser Faktoren

2.3 Wissen und Kompetenz

Aber so wie Handlung nicht gleich Erfahrung ist, ist auch Erfahrung nicht gleich Wissen. Und Wissen wiederum ist nicht gleich Kompetenz. Wir wissen, dass im rechtwinkligen Dreieck gilt: $a^2 + b^2 = c^2$. Das hat Pythagoras schon in der Antike herausgefunden, und wir haben es in der Schule mehr oder weniger mühsam gelernt. Sollten wir es vergessen haben, googeln wir es. Dieses Wissen ist ganz leicht im Internet und auch in unseren alten Mathematikbüchern zu finden. Aber wir wissen nicht, wie wir beim Radfahren das Gleichgewicht halten. Wir können es einfach. Wir haben es so lange probiert, bis es uns gelungen ist. Michael Polanyi hat diesen Unterschied mit dem inzwischen berühmten Satz „Wir wissen mehr, als wir sagen können!“ beschrieben.

Wissen, das wir ohne Weiteres abrufen können, das irgendwo, irgendwie schriftlich oder in sonst einer Form verfügbar ist, nennt man explizites Wissen. Es muss nicht unbedingt abrufbar in unseren Köpfen existieren, wir müssen nur wissen, wo nachzuschauen ist, um es nutzen zu können. Es kann in seiner Anwendung logisch nachvollzogen und erklärt werden und wird deshalb auch als spezifisches oder methodisches Wissen bezeichnet. Diese Art von Wissen stellt allerdings nur einen kleinen Teil dessen dar, was wir tatsächlich können. Es ist nur die Spitze des Eisbergs.

Implizites Wissen ist sehr viel schwerer greifbar. Es ist den Handelnden oft gar nicht bewusst. Implizites Wissen hat eine persönliche Qualität, wird im sozialen Umgang miteinander erworben und ist daher schwer formalisierbar und artikulierbar. Daher wird es auch oft als stillschweigendes Wissen (*tacit knowledge*) bezeichnet.

Um explizites Wissen zu internalisieren, muss man lernen, lesen und studieren. Um implizites Wissen zu externalisieren, bedarf es der Demonstration, der Imitation, der sozialen Interaktion. Die Sozialisierung von implizitem Wissen ist abhängig von der Bereitschaft der Beteiligten, am Prozess mitzuwirken und ihre Erfahrungen zu teilen.

In der Systematisierung von Erfahrungen geht es um dieses implizite Wissen, das sich in Form von Kompetenzen, von Können, von eingeübten Handlungsweisen, von Aktionen und subjektiven Wahrnehmungen und Perspektiven äußert. Mit der Systematisierung von Erfahrungen möchten wir implizites Wissen von Personen durch soziale Interaktion anderen zugänglich und verständlich machen.



← EXPLIZITES WISSEN

← IMPLIZITES WISSEN

BEISPIEL

Das Verhältnis unseres expliziten zum impliziten Wissen lässt sich mit einem Eisberg vergleichen, dessen größter Teil unsichtbar unter der Wasseroberfläche ist.

2.4 Lernen durch Erfahrung

Unser ganzes Leben ist eine Ansammlung von einzigartigen, noch nie da gewesenen, unwiederholbaren Erfahrungen. Jeder und jede Einzelne ist reich an Lehren, an implizitem Wissen, an Kenntnissen über die Vergangenheit und Gegenwart, in der wir leben, und öffnet ein Tor zur Welt von morgen. Wollen wir aber unsere Zukunft aktiv und bewusst gestalten, müssen wir diesen oft unbewussten Erfahrungsschatz ins Bewusstsein und in eine Ordnung bringen und anschließend interpretieren.

Bei der Systematisierung von Erfahrungen geht es nicht um beliebige Aktionen und zufällige Erfahrungen, sondern wir betrachten einen konkreten Prozess, der mit einer bestimmten Absicht initiiert und durchgeführt wurde. Ob der zu systematisierende Prozess besonders zeitintensiv, viel beachtet oder teuer war, ist Nebensache. Entscheidend ist, dass es sich um eine *relevante* Erfahrung handelt, eine Erfahrung, aus der wir bedeutsame Lehren ziehen können.

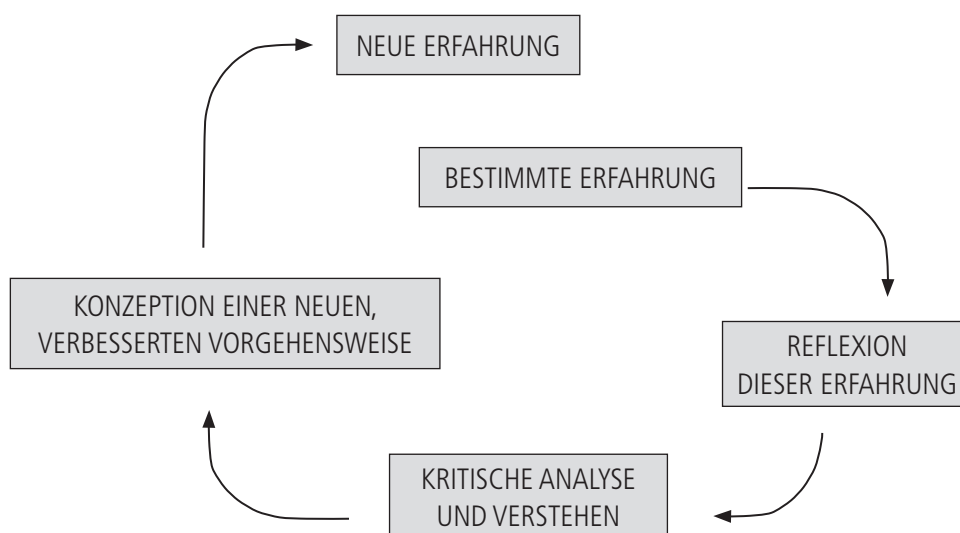
Wir greifen auch nicht wahllos in die unendliche Menge der Erfahrungen, sondern wählen die zu systematisierenden Erfahrungen aus und grenzen sie ab. Meist werden Prozesse im Rahmen von Projekten systematisiert, die einem Projektzyklus folgen und die mehr oder weniger geordnet und geplant durchgeführt werden. Es kommt selten vor, dass ein Projekt eins zu eins nach dem ursprünglichen Plan realisiert werden kann. Im Laufe der Durchführung ergeben sich Hindernisse und Komplikationen, und wir müssen die Aktionen anpassen, die Ziele neu definieren oder wir enden überhaupt in einer Sackgasse. Wenn die Realität vom Plan

abweicht, hat dies allerdings bestimmte Gründe. Aber welche? Und warum gerade diese?

Systematisierung von Erfahrungen geht weit darüber hinaus, das Erlebte einfach zu rekonstruieren. Das ist lediglich die erste, wichtige Aufgabe. Die Kunst besteht aber darin, den komplexen Prozess, in dem verschiedene Akteure und Akteurinnen miteinander in Beziehung treten, zu deuten und die dahinterstehende Logik aufzudecken. Einen Schritt zurück machen und kritisch über die Erfahrungen reflektieren kann nur, wer die Erfahrung auch wirklich gelebt hat. Damit ergibt sich ein wesentliches Element der Systematisierung von Erfahrungen: Sie ist per definitionem ein partizipativer Prozess, in dem es möglich sein muss, die eigenen Sichtweisen zu artikulieren.

Die Rekonstruktion, das Ordnen und die kritische Reflexion erzeugen ein tieferes Verständnis und Wissen, das aus der eigenen Praxis gewonnen wird. Zweck dieses neuen Wissens ist einerseits die eigene Praxis zu verbessern. Gleichzeitig sollen aber die gewonnenen Erkenntnisse auch für andere zugänglich und von Nutzen sein. Dazu ist es notwendig, die Reflexion von allzu persönlichen und emotionalen Elementen zu befreien, d.h. sie zu objektivieren (vgl. dazu auch Kapitel 1.3.2) und so Menschen zu inspirieren, die ähnliche Prozesse durchleben, und einen Beitrag zur Bereicherung der theoretischen Fundamente zu leisten.

Ein abgeschlossener Prozess einer Systematisierung von Erfahrungen bedeutet nicht mehr und nicht weniger als ein neuer Anfang, ein Anfang, der auf einer anderen Stufe gemacht werden kann. In der *educación popular* wird diese Art des Lernens oft in Form einer Spirale dargestellt:



2.5 Mögliche Definitionen

Die oben beschriebenen Elemente werden in den meisten gängigen Darstellungen einer Systematisierung von Erfahrungen aufgegriffen. Beispielhaft möchten wir hier zwei mögliche Definitionen vorstellen, verweisen aber noch einmal explizit auf die Notwendigkeit, sich im Prozess der Systematisierung von Erfahrungen bewusst auf ein gemeinsames, möglicherweise von den folgenden Definitionen abweichendes Verständnis zu einigen.

Marfil Francke und María de la Luz Morgan gehören zu einer Gruppe von peruanischen Praktikern und Praktikerinnen, die sich mit der Systematisierung von Erfahrungen befassen. Sie erläutern:

Die Systematisierung von Erfahrungen [...] ist ein Prozess der Rekonstruktion und analytischen Reflexion über eine persönlich erlebte Erfahrung [...] (oder über bestimmte Aspekte dieser Erfahrung), durch die wir das Geschehene interpretieren, um es zu verstehen. Im Ergebnis erhalten wir ein konsistentes und fundiertes Produkt, durch das die Erfahrung weitergegeben, mit anderen Erfahrungen und bereits existierendem theoretischem Wissen konfrontiert werden kann, und wir tragen so zu einer Akkumulation von Wissen bei, erzeugt aus und für die Praxis. (in: Francke/Morgan 1995: 12).

Oscar Jara ist ein Pionier der Praxis und theoretischen Fundierung der Systematisierung von Erfahrungen. Er ist der Direktor des *Centro de Estudios y Publicaciones Alforja* (eine NGO in Costa Rica) und der Koordinator des *Consejo de Educación Popular de América Latina y el Caribe* (CEAAL; Dachorganisation für Organisationen, die sich mit *educación popular* befassen). Oscar Jara hat mehrere Definitionen erarbeitet. Eine davon lautet:

In der Systematisierung von Erfahrungen gehen wir von der Rekonstruktion des Geschehenen und von der Ordnung der verschiedenen objektiven und subjektiven Elemente aus, die im Prozess eine Rolle gespielt haben, um ihn zu verstehen, zu interpretieren und so aus unserer eigenen Praxis zu lernen. (zitiert nach: Luger/Cisneros 2003: 25)

In Anlehnung an die erwähnten Definitionen und obigen Ausführungen erachten wir folgende Merkmale für eine Definition der Systematisierung von Erfahrungen als besonders wichtig:

- bezieht sich auf die Praxis, auf die Aktion

- rekonstruiert und ordnet einen bestimmten, relevanten Prozess
- besteht in der Reflexion und Interpretation tatsächlich gelebter Erfahrungen
- ist ein kollektiver und individueller Lernprozess
- ermöglicht zu verstehen, warum der Prozess so (und nicht anders) abgelaufen ist
- soll und kann zu einer Verbesserung der eigenen Praxis und der Praxis in ähnlichen Prozessen führen
- trägt zu einer verstärkten theoretischen Fundierung von Erfahrungswissen bei

2.6 Systematisierung von Erfahrungen und Wissensmanagement

Welcher Zusammenhang besteht nun zwischen Systematisierung von Erfahrungen und Wissensmanagement? Wie lassen sich die beiden Konzepte in ein System bringen?

Für Wissensmanagement gibt es wohl mindestens ebenso viele Definitionen, wie für die Systematisierung von Erfahrungen. Im renommierten Gabler Wirtschaftslexikon finden wir die folgende:

Wissensmanagement beschäftigt sich mit dem Erwerb, der Entwicklung, dem Transfer, der Speicherung sowie der Nutzung von Wissen. Wissensmanagement ist weit mehr als Informationsmanagement. (Gabler Wirtschaftslexikon (online), Stichwort: Wissensmanagement)

Orientieren wir uns an dieser sehr breiten Definition, lässt sich das *klassische* Wissensmanagement und die Systematisierung von Erfahrungen leicht in eine Reihe bringen. Wissensmanagement ist der Rahmen oder die Disziplin und die Systematisierung von Erfahrungen eine mögliche Methode, die durch Partizipation, Reflexion und kritische Analyse Wissen erzeugt bzw. sichtbar macht, entwickelt, transferiert, speichert und zur Nutzung zur Verfügung stellt.

Uns inspiriert diese Betrachtungsweise allerdings zu einer Reflexion, die auch zeigt, dass die Systematisierung von Erfahrungen in einem völlig anderen Kontext entstanden ist, als das bei uns auf den Universitäten gelehrt wird. Wissensmanagement und deshalb unseres Erachtens auch einen besonderen Beitrag zu diesem Thema leisten kann.

Schon der Begriff deutet darauf hin, dass es sich bei Wissensmanagement um eine Führungsaufgabe handelt, ja sogar um eine strategische Führungsaufgabe, wie in vielen Lehrbüchern betont wird. Das

Management hat die Fäden in der Hand und steuert und leitet den Prozess in die gewünschte Richtung. Systematisierung von Erfahrungen ist im Gegensatz dazu, wie schon vorher betont, ein zutiefst partizipativer Prozess, ein Prozess, der von den Teilnehmern und Teilnehmerinnen gesteuert wird. Das Ergebnis, ja nicht einmal der Verlauf des Prozesses ist vorhersehbar und kann zu Überraschungen führen, möglicherweise zu unliebsamen und unbequemen Überraschungen. Das *Management* im Wissensmanagement muss daher eine gehörige Portion Mut beweisen, loslassen und sich auf Neues, Unerwartetes einlassen. Die Belohnung dafür ist ein Ergebnis, das von den Menschen getragen wird und in einem anschließenden Veränderungsprozess zu wirklichen Verbesserungen führen kann. Zwar werden in der oben angeführten Definition von Wissensmanagement Partizipation, soziale Interaktion, gemeinsame Reflexion, etc. nicht ausgeschlossen, aber diese Elemente werden auch nicht als entscheidende, unverzichtbare Komponenten betrachtet, im Gegensatz zur Definition der Systematisierung von Erfahrungen. Mit Wissensmanagement wird unweigerlich und vielleicht manchmal vorschnell der Einsatz von innovativen Technologien assoziiert, die das Wissen speichern. Dabei ist die Zweck der Technik lediglich, Menschen dabei zu unterstützen, in ihrem Aufgabenbereich Wissen zu sammeln, zu nutzen und aufzubereiten. Nach anfänglichem Technik-Hype im Wissensmanagement wird heutzutage kaum mehr darüber hinweggesehen, wie wichtig und notwendig die Innovationskraft des Individuums ist. Wenn Wissensmanagement wirklich gelingen soll, müssen die großen Mengen der verfügbaren Daten zu Informationen verdichtet werden und die kreativen und intellektuellen Fähigkeiten der Menschen im Umgang mit Wissen gefördert werden. Ziel ist, gemeinsames, kollektives und individuelles Lernen unterstützt durch passende Technologien zu erreichen. Systematisierung von Erfahrungen ist eine Methode, die es ermöglicht, unabhängig von den verfügbaren technologischen Hilfsmitteln – ohne jedoch diese Hilfe zu verschmähen – das implizite Wissen und die Kompetenzen der Menschen sichtbar zu machen und zu sozialisieren.

3. Das Entstehen von Wissen durch Systematisieren von Erfahrungen

Natürlich kann Wissen dadurch entstehen, dass einem ein Apfel auf den Kopf fällt und man durch reine Anstrengung des Geistes den Grund dafür erkennt: Es muss die Anziehungskraft der Erde sein, die den Apfel nach unten fallen lässt und ihm keine Chance gibt, zur Seite oder himmelwärts zu ziehen. Vorausgesetzt man ist ein Genie wie Isaac Newton.

Für nicht ganz so geniale Menschen ist es ein Trost, dass inzwischen meist unumstritten der sehr stark soziale Charakter des Wissens hervorgehoben wird. Wissen wird in der Interaktion mit Menschen von Menschen gemeinsam entdeckt und geschaffen. Obwohl in der digitalen Revolution die Euphorie über die technischen Möglichkeiten der Datenverarbeitung und Aufbereitung von Informationen zeitweilig vom Individuum abgelenkt hat, gibt es auch im *klassischen* Wissensmanagement wieder eine Rückbesinnung auf den Menschen. Wir gehen – immer noch oder wieder – davon aus, dass Wissen in einen Kontext eingebettet ist und allein der Mensch die Fähigkeit hat, Wissen hervorzubringen.

3.1 Systematisierung von Erfahrungen als partizipativer Prozess

Viel haben wir schon das nicht ganz unbelastete Wort *partizipativ* strapaziert. Der Prozess der Systematisierung baut auf der Beteiligung und Teilhabe jener Menschen auf, die eine bestimmte Erfahrung gemeinsam erlebt haben. Die individuellen Erfahrungen können sehr unterschiedlich sein und das ganze, das größere Bild lässt sich nur darstellen, wenn die Erfahrungen aus möglichst vielen Perspektiven betrachtet werden.

BEISPIEL

Eine Königin wollte wissen, wie ein Elefant aussieht und schickte ihre fünf gelehrtesten Weisen auf die Reise nach Indien, damit sie es herausfinden. Diese Gelehrten waren blind. Sobald sie in Indien ankamen, wurden sie zu einem Elefanten geführt. Sie standen um das Tier herum und machten sich durch ertasten ein Bild.

Als sie zurück zu ihrer Königin kamen, berichteten sie ihr. Der erste Weise, der den Rüssel ertastet hat, sprach: „Ein Elefant ist wie ein langer Arm.“ Der zweite Gelehrte meinte: „Nein, ein Elefant ist vielmehr wie ein großer Fächer“, denn er hat am Ohr gestanden.

Der dritte widersprach allen beiden: „Aber nein, ein Elefant ist wie eine dicke Säule.“ Er bezog sich auf das Bein des Elefanten, das er ertastet hat. Der vierte Weise erzählte: „Ein Elefant ist wie eine kleine Schlange mit einer Quaste am Ende.“ Seine Beschreibung ist verständlich, denn er hatte den Schwanz des Elefanten erwischt. Der fünfte Weise berichtete: „Also ich sage, ein Elefant ist eine riesige, rundliche Masse mit ein paar Borsten darauf.“ Er meinte den Rumpf des Tieres.

Die Königin lächelte weise über diese widersprüchlichen Aussagen und sagte: „Ich danke euch, denn ich weiß nun, was ein Elefant ist: Ein Elefant ist ein Tier mit einem Rüssel, der wie ein langer Arm ist, mit Ohren, die wie Fächer sind, mit Beinen, die wie starke Säulen sind, mit einem Schwanz, der einer kleinen Schlange mit einer Quaste gleicht, und mit einem Rumpf, groß und rund mit ein paar Borsten.“

Da erkannten die Gelehrten, dass jeder von ihnen nur einen Teil des Elefanten ertastet hatte und sie sich zu schnell damit zufrieden gegeben hatten.
(nach einem alten Gleichnis aus Südasien)

Die Geschichte von den Weisen und dem Elefanten illustriert, dass Partizipation bedeutet zu teilen und darauf zu verzichten, die einzige, allgemeingültige Wahrheit zu kennen. Dies ist ein großer Schritt. Wie kann daher wirkliche Partizipation gelingen?

Wir glauben, dass in der Ermöglichung der Partizipation die Meisterleistung, die ganze Kreativität und Sensibilität der Begleiter und Begleiterinnen in einem Systematisierungsprozess gefordert ist. Partizipation impliziert, die Komplexität und Mehrdimensionalität der Erfahrungen anzuerkennen und zu würdigen. Wird die Realität von vornherein in vorgegebene Kategorien und Schemata gezwängt, bleiben viele Potenziale unentdeckt. Andererseits ist es Aufgabe des Systematisierungsprozesses, relevante Muster zu finden und die Komplexität der Wirklichkeit auf das Wesentliche zu reduzieren und lesbar zu machen. Der Ausgleich zwischen diesen beiden Polen ist ein gekonnter Drahtseilakt und erfordert viel Fingerspitzengefühl des externen Beraters oder der externen Beraterin. Partizipation ist weniger eine Methode, als eine Einstellung, eine Art, eine Arbeit anzugehen und durchzuführen.

In jeder Gruppe gibt es Machtstrukturen, entweder offensichtlich (zwischen Chef oder Chefin und MitarbeiterInnen) oder inoffiziell und verdeckt (die graue Eminenz, die MeinungsmacherInnen, die Gemobbten,

die „Anderen“, die aus irgendeinem Grund nicht so recht dazu passen, etc.). Die Stimmen der leiseren und im Alltag oft ungehörten und überhörten Beteiligten zu beachten, ist eine unverzichtbare Übung, um Verbesserungen für die Zukunft zu erreichen. Partizipation kann nicht gelingen, wenn die Erlebnisse aus den Beteiligten herausgezogen werden wie ein wackliger Zahn, und dann sogenannten ExpertInnen zur Interpretation überlassen werden. Sie kann auch nicht gelingen, wenn die Meinungen und Ansichten bestimmter Personen in der Gruppe von vornherein nicht ernst genommen werden. Deshalb erfordert ein partizipativer Prozess den vertrauensvollen, toleranten, wertschätzenden und respektvollen Umgang miteinander. Die gemeinsame Analyse und Reflexion über die gelebte Realität tragen sowohl zum individuellen und kollektiven Lernprozess als auch zur Selbstrepräsentation und –artikulation der Beteiligten bei. Und Letzteres ist jedenfalls notwendig, wenn das Gelernte in einer (zukünftigen) Aktion seinen Niederschlag finden soll.

Es ist offensichtlich und allgemein bekannt, aber trotzdem wollen wir es an dieser Stelle noch einmal betonen: partizipative Prozesse kosten Zeit und somit Geld! Diese Ressourcen müssen den Beteiligten zur Verfügung gestellt werden, um zu einem lohnenden Ergebnis zu kommen.

3.2 Subjekt und Objekt

Objektivität meint die Unabhängigkeit einer Sache, einer Gegebenheit oder eines Prozesses vom Betrachter oder der Betrachterin, vom Subjekt. Es soll unparteiisch und neutral dargestellt werden, was *tatsächlich*, nicht von Gefühlen oder persönlichen Perspektiven beeinflusst, existiert. Obwohl auch von vielen Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen anerkannt wird, dass es eine absolute, für alle und immer gültige Wahrheit nicht geben kann, bleibt das Erreichen der größtmöglichen Objektivität dennoch das angestrebte Ziel. Nicht dass in der Systematisierung von Erfahrungen Objektivität verschmäht und verkannt würde, aber die Herangehensweise an die Erkenntnisgewinnung ist eine völlig andere. Das Pferd wird sozusagen von der anderen Seite aufgezümt. Wo hinten und wo vorne ist, möchten wir hier nicht beurteilen.

Während in einer wissenschaftlichen Untersuchung von vornherein versucht wird, alles Subjektive, alles Persönliche auszuschließen, schauen wir bei der Systematisierung von Erfahrungen gerade und zuerst auf die von dem oder der Einzelnen gesetzte Tat und auf das von ihm oder ihr in diesem Prozess Erlebte und Erfühl-

te. Wer soll besser über die Realität Bescheid wissen, als jene, die eben diese Realität gelebt und geformt haben? Wer soll besser beurteilen können, warum ein bestimmter Weg gewählt wurde? Diese Herangehensweise ist bewusst und gewollt subjektiv. In der Systematisierung von Erfahrungen betrachten die Beteiligten die Wirklichkeit aus einer inneren Dynamik, aus der spezifischen Perspektive und Wahrnehmung der Person und aus dem jeweiligen sozialen, kulturellen, wirtschaftlichen, historischen und politischen Kontext heraus. Aber um ein Lernen und auch ein auf andere übertragbares Lernen zu ermöglichen, ist es notwendig, den Prozess zu *objektivieren*. Daher betrachten und interpretieren die TeilnehmerInnen in einem zweiten Schritt ihre Erfahrungen aus einer kritischen Distanz, ohne dabei den Reichtum an subjektiven Wahrnehmungen und Einsichten aufzuheben. Gerade diese helfen, den Prozess zu erklären. Die Akteure und Akteurinnen machen sich selbst zum Objekt ihrer Reflexion, sind sowohl Betrachter oder Betrachterin als auch Gegenstand der Betrachtung und versuchen zu verstehen – nicht zu rechtfertigen. Mit der Systematisierung von Erfahrungen wird keine objektive, allgemeingültige Wahrheit gesucht, wohl aber nach gemeinsamem Verstehen und Verstandenwerden gestrebt. Die Anerkennung der Subjektivität und Intersubjektivität in der Systematisierung von Erfahrungen heißt auch zu bejahen, dass das Wissen, das in diesem Prozess ins Licht tritt, divers und differenziert ist.

3.3 Theorie und Praxis

Nicht von ungefähr überkommt uns bei den Begriffen Theorie und Praxis manchmal das Gefühl, dass es sich dabei um ein Gegensatzpaar handelt. Denn schon nach Auffassung der alten, weisen Griechen ist Theorie die reine, kontemplative Betrachtung des Wahren, und nicht des Gelebten. In einer Theorie wird die sogenannte Wahrheit in eine begriffliche, abstrakte Form gebracht. Das ist eine anstrengende, den Geist und den Intellekt herausfordernde Tätigkeit, hat aber mit *handeln* wenig zu tun. Das Theoretisieren war im antiken Griechenland nur sehr privilegierten Personen zugänglich. Keineswegs konnte jeder Mann (von den Frauen ganz zu schweigen) die Wahrheit erkennen. Es bedurfte der langen Übung und vieler Streitgespräche mit anderen Intellektuellen. Ob das gemeine Volk die gedachte Wahrheit in seinem Leben wiederfinden oder umsetzen konnte, war zweitrangig, wenn nicht sogar völlig belanglos, jedenfalls nicht die Aufgabe der Denker.

Zwar gibt es wohl den Anspruch auf Wahrheit, auf das absolut und allgemein Gültige nicht mehr so wie es die Griechen verstanden und anstrebten, dennoch geht auch heute noch der klassische Weg der Wissenschaft von der Theorie zur Praxis. Die vielen, unglaublichen Erfolge zeigen, dass der Mensch ein großer Denker und Abstrahierer ist, dennoch bleibt beim Versuch der Anwendung mancher Theorien auf den ganz normalen Alltag nur kopfschüttelnde Verwunderung übrig.

BEISPIEL

In einem vollkommenen Markt, so die Theorie, wird zu einem bestimmten Preis, dem Gleichgewichtspreis, gerade so viel angeboten, wie verkauft werden kann. Das gilt, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

1. Es gibt keine persönlichen Präferenzen
 2. Der Markt ist vollkommen transparent
 3. Alle auf diesem Markt angebotenen Güter sind homogen
 4. Auf Änderungen wird unendlich schnell reagiert.
- Macht es tatsächlich keinen Unterschied, ob man einen Mercedes oder einen Hyundai fährt? Wer findet den Weg durch den Dschungel der Handytarife? Ist Kaffee gleich Kaffee?

Wer kennt wohl einen Markt, in dem alle diese Voraussetzungen erfüllt sind? Wen wundert es, dass Theorie und Praxis manchmal als unvereinbar betrachtet werden?

Mit der Systematisierung von Erfahrungen wird eine andere Art der Wissensproduktion versucht, eine neue und andere Art der Beziehung zwischen Theorie und Praxis aufgebaut. Statt auf die Wirklichkeit anzuwenden, was vorher theoretisch formuliert wurde, werden in der Systematisierung von Erfahrungen Ansätze entwickelt, die das Ordnen und Analysieren der Erfahrungen zum Ausgangspunkt haben. Am Anfang steht die Praxis. Durch Reflexion über die Praxis entsteht Erkenntnis, und gemäß dieser Erkenntnisse können theoretische Grundlagen entwickelt werden. Wichtig dabei ist das Verständnis darüber, dass jede Handlung ein bestimmtes Muster in sich trägt und somit eine Logik impliziert. Dieses Muster aufzudecken und die dahinterstehenden Überzeugungen zu benennen ist Aufgabe und Absicht einer Systematisierung von Erfahrungen. Eine Systematisierung erschöpft sich nicht darin, neue Theorien über eine Erfahrung zu generieren, oder eine Erfahrung theoretisch abzuhandeln. Ziel ist vor allem, der Erfahrung Sinn zu geben, sie zu verstehen und für andere verständlich zu machen.

Erkenntnisgewinnung ist somit nicht mehr nur eine rationale, abstrakte Angelegenheit einiger weniger Experten und Expertinnen, sondern – ganz im Sinne von Paulo Freire – eine allgemeine Aufgabe und Angelegenheit aller.

3.4 Veränderung und Transformation

Während im klassischen Fall Theorien dazu dienen, die Wirklichkeit zu erklären und gegebenenfalls Prognosen und Handlungsanleitungen für die Zukunft abzugeben, hat eine Systematisierung von Erfahrungen den klaren Anspruch, Veränderungen und Verbesserungen für das Leben der vom systematisierten Prozess Betroffenen in die Wege zu leiten und Anregungen für ähnliche Prozesse zu geben. Systematisierung von Erfahrungen inkludiert immer auch ein emanzipatorisches Anliegen. Mit der Systematisierung von Erfahrungen gewinnen die Beteiligten Vertrauen in sich selbst und in die Kraft ihrer eigenen Erkenntnis, lernen die Realität kritisch zu betrachten und entfernen sich von vereinfachenden Betrachtungsweisen, die die speziellen Gegebenheiten *ihrer* Prozesses nicht erklären können. Eine gelungene Systematisierung von Erfahrungen vereint verschiedene Perspektiven, fügt die fragmentierte Wahrnehmung zusammen, enthüllt verdeckte und versteckte Kategorien des Erlebten. So erhält der Prozess einen weiteren, breiteren Sinn und wirkt auf die (zukünftige) Praxis. Gleichzeitig sollen aber auch Konzepte und bestehende Theorien oder Meinungen hinterfragt und ein Beitrag zu deren Erweiterung oder Veränderung geleistet werden.

4. Abgrenzungen zu anderen Methoden

Systematisierung von Erfahrungen ist unseres Erachtens eine abgrenzbare und abgegrenzte Methode der Erkenntnisgewinnung und Wissensproduktion, dennoch ist sie mit anderen Methoden durchaus vergleichbar. Im Zusammenhang mit der Systematisierung von Erfahrungen werden insbesondere die Evaluierung und die wissenschaftliche Untersuchung genannt. Die Berührungspunkte dieser drei Methoden liegen in ihrem Bestreben, die Realität zu beschreiben, zu verstehen und zu beeinflussen. Erkenntnisgewinn und Erweiterung des Wissens sind zweifellos die großen, gemeinsamen Ziele der drei Methoden, aber sie tun dies unter einer ihnen eigenen Perspektive und mit einer speziellen Absicht. Uns geht es keineswegs darum, eine der Methoden im Vergleich auf- oder abzuwerten, vielmehr ergänzen sie sich gegenseitig. Greifbare Fortschritte in der Praxis entstehen durch die Berücksichtigung vielfältiger Perspektiven auf das Leben und auf die Möglichkeiten, es zu verstehen.

4.1 Wissenschaftliche Studie und Systematisierung von Erfahrungen

Forscher und Forscherinnen, die eine wissenschaftliche Untersuchung durchführen wollen, wählen einen bestimmten Aspekt der Realität, über den sie mehr wissen wollen. Mit der Forschungsfrage wird das Thema präzisiert und ein bestimmter Zugang festgelegt. Sie gehen dabei, wie oben bereits erwähnt, von einem theoretischen Gebilde aus, das die Sicht auf die Realität strukturiert. In der wissenschaftlichen Studie werden alle möglichen Informationen, Einflussfaktoren berücksichtigt, die dienlich sind, die Forschungsfrage zu beantworten. Von einer wissenschaftlichen Studie erwartet man sich, auf systematische Art unter Anwendung einer bestimmten Methode (z.B. Literaturstudie, Interviews, Experimente, etc.) über den untersuchten Aspekt neue Erkenntnisse und Aufschlüsse zu gewinnen. Die Ergebnisse lassen sich verifizieren, gegeneinander abwägen und vergleichen.

BEISPIEL

Eine sehr bekannte Studie aus dem Jahr 1933 („Die Arbeitslosen von Marienthal“) ist die Untersuchung über die Wirkungen von Langzeitarbeitslosigkeit. Eine Gruppe österreichischer Forscher und Forscherinnen analysierte die Situation eines Ortes, der nach

einem raschen wirtschaftlichen Aufstieg durch eine Baumwollspinnerei mit dem Konkurs dieses einzigen Arbeitgebers zu einem Dorf von Arbeitslosen wurde. Die Studie beginnt mit der Frage: „Was wissen wir über Arbeitslosigkeit?“ Diese Frage wird in der Folge, abseits von Zahlen und Statistiken, aus soziologischer Sicht unter Berücksichtigung einer Vielzahl an Faktoren untersucht.

Im Gegensatz zur wissenschaftlichen Studie geht die Systematisierung von Erfahrungen von Aktionen und Handlungen in der Praxis aus. Der Unterschied der beiden Methoden besteht darin, dass die Systematisierung von Erfahrungen nicht ein Phänomen, sondern einen Prozess untersucht.

Im Vergleich zur Systematisierung von Erfahrungen und zur Evaluierung erreicht eine wissenschaftliche Studie den höchsten Grad an Abstraktion und Generalisierbarkeit.

4.2 Evaluierung und Systematisierung von Erfahrungen

Mit einer Evaluierung wird der Fokus auf die Ergebnisse eines Prozesses gelegt. Wie erfolgreich waren die Aktionen? Waren sie relevant, nachhaltig, effizient und effektiv? Das tatsächlich Erreichte wird den geplanten und erwarteten Zielen gegenübergestellt, daran gemessen und bewertet. Dabei werden nicht nur quantitative, sondern durchaus auch qualitative Daten herangezogen. Eine Evaluierung formuliert Lehren für die Zukunft, damit ähnliche Prozesse verbessert werden können, denn auch die Evaluierung geht davon aus, dass es völlig idente Prozesse nicht gibt.

Bei der Systematisierung wiederum geht es weniger um das tatsächlich Erreichte, sondern darum, *wie* etwas erreicht wurde und *warum* etwas passiert ist. Die Systematisierung von Erfahrungen sucht die innere Ordnung, das Muster und die Logik des Geschehenen zu erfassen, die Erfahrung zu verstehen. Unwichtig ist, ob eine Evaluierung zu einer positiven oder negativen Bewertung gekommen ist oder gekommen wäre. Auch und gerade ein Prozess, der als gescheitert qualifiziert wird, kann eine unerschöpfliche Quelle an lehrreichen Erfahrungen bieten. Nicht Erfolg oder Misserfolg interessieren in einer Systematisierung von Erfahrungen, sondern das Warum und Weshalb. Gemeinsam ist den beiden Methoden, dass sie danach trachten, Erkenntnisse zu gewinnen, die die Praxis in der Zukunft verbessern.

4.3 Wo sich Systematisierung von Erfahrungen, Evaluierung und wissenschaftliche Studie treffen

Abhängig von den Zielen, die die Beteiligten verfolgen, führt eine bestimmte Methode am ehesten zum Ziel. Will man beispielsweise die Funktionsweise eines Hebels erforschen, ist es sinnvoll, einen Versuch aufzubauen, das richtige Drehmoment zu bestimmen und die notwendige Kraft zu messen, um den Hebel zu bewegen. Geht es darum, einen Produktionsprozess durch den Einsatz eines Hebels zu verbessern, so ist es vernünftig zu evaluieren, zu welchem Ergebnis der Einsatz des Hebels geführt hat. Konnte tatsächlich Kraft oder Zeit gespart werden? Ist die Produktion dadurch effizienter geworden? Eine Industriedesignerin wird im Gegensatz dazu interessieren, welche Erfahrungen die Benutzer und Benutzerinnen mit dem Hebel machen. Finden sie ihn praktisch und schick, oder kommt er

ÜBERSICHT ÜBER DIE METHODEN UND DEREN ABGRENZUNG

	STUDIENOBJEKT	ZWECK
Wissenschaftliche Studie	Ein Aspekt der Realität	Etwas Neues über den untersuchten Aspekt erfahren
Evaluierung	Die Ergebnisse eines Prozesses	Die Bewertung des Ergebnisses
Systematisierung von Erfahrungen	Die innere Ordnung: Wie und warum passierte etwas?	Den Prozess verstehen und daraus Erkenntnisse gewinnen, um die Zukunft besser gestalten zu können

(Quelle: Action Aid Resource Pack, o.J.: 13)

ihnen sperrig und hinderlich vor? Warum?

Besonders interessant und ergiebig ist das Ergebnis jedoch, wenn es gelingt, die Methoden entsprechend ihrer Potenziale einzusetzen und die Synergien zwischen diesen Methoden zu nutzen.

Durch die Betrachtungen in der Systematisierung von Erfahrungen kann es gelingen, ein Problem genau zu erkennen, zu benennen und geeignete Forschungsfragen zu formulieren, und so auch eine theoretische Abhandlung zu ermöglichen. Das Ergebnis, erprobt in einem Prozess, kann dann in einer Evaluierung gemessen werden.

Obwohl Systematisierung vordergründig nicht am Erfolg des Projektes interessiert ist, ist dies dennoch eine sehr hilfreiche Information, um die innere Logik des Prozesses besser verstehen zu können. Umgekehrt versucht auch eine gute Evaluierung eine Bewertung der Ergebnisse durch ein möglichst großes Verständnis des Prozessablaufs zu erhalten.

In der Praxis ist die Abgrenzung zwischen den einzelnen Methoden der Wissensgewinnung oft nicht ganz eindeutig zu ziehen. Es gibt viele Mischformen, wie beispielsweise die partizipative Evaluation, die an einer umfänglichen Einbeziehung jener Personen interessiert ist, die am Prozess beteiligt waren. Auch viele Methoden der qualitativen Forschung sind sehr anwendungsorientiert und versuchen die Lebensrealitäten von innen heraus zu beschreiben.

4.4 Die Grenzen der Systematisierung von Erfahrungen

Jara (2010) meint, die Grenzen der Systematisierung liegen in erster Linie im Prozess selbst und in den beteiligten Personen, in deren Bereitschaft und Möglichkeiten zum Erkenntnisgewinn beizutragen. Akteure und Akteurinnen werden dann am meisten zu einer Systematisierung von Erfahrungen beitragen, wenn sie von einer gewissen Neugier und von Wissensdurst getrieben, von sich aus bereit sind, ihre Erfahrungen zu teilen. Der respektvolle Umgang miteinander und die Bereitschaft, unvoreingenommen andere Standpunkte anzuhören, machen ein positives Arbeiten möglich. Aber auch die Institution oder Organisation, die den Systematisierungsprozess initiiert, kann und muss den Prozess unterstützen, indem sie die Gruppe und ihre Erfahrungen wertschätzt, fordert und fördert sowie Raum, Zeit und Material zur Verfügung stellt. Dennoch liegt es auf der Hand, dass die Systematisierung von Erfahrungen nicht für alle Anforderungen und Fragestellungen geeignete Prozesse und Lösungen

bieten kann. Kritisiert wird die Systematisierung von Erfahrungen vor allem wegen des geringen Grades an Abstraktion, der durch die Methode erreicht werden kann. Zwar kann es gelingen, das persönlich Erlebte im eigenen Kontext zu verstehen, mitzuteilen und zu verbessern. Die Erkenntnisse sind aber nur im Kontext gültig und ein übertragbares Lernen ist an die Bereitschaft gebunden, den jeweils anderen Kontext zu respektieren und Anpassungen vorzunehmen. Systematisierung von Erfahrungen bewegt sich zwischen Wissenschaft und Alltagswissen, zwischen gültigen Theorien und subjektivem Empfinden und nimmt Anleihen aus all diesen Gebieten mit dem Ziel, veränderbares, diverses, differenziertes Wissen zu generieren und Erkenntnis über das eigene Leben zu gewinnen.

Oft wird der Zeitfaktor als ein Argument angeführt, das gegen eine Systematisierung von Erfahrungen spricht. Dem möchten wir allerdings entgegenhalten, dass der Umfang der Systematisierung von Erfahrungen in der Hand der Teilnehmer und Teilnehmerinnen liegt, die mit der Definition des Rahmens implizit auch den Umfang und die Intensität des Prozesses festlegen.

5. Systematisierung von Erfahrungen als Methode des Wissensmanagements

Nicht für alle Probleme und nicht für jeden oder jede bietet die Systematisierung von Erfahrungen eine Lösung. Wir glauben, dass die Systematisierung von Erfahrungen als Methode des Wissensmanagements vor allem die folgenden Stärken bietet:

- **Implizites Wissen sichtbar machen und sozialisieren**

Ein guter, effizienter Arbeitsablauf hängt entscheidend davon ab, wie implizites Wissen, wie Kompetenzen weitergegeben und wie sie sozialisiert werden. Deshalb ist es essenziell, eine vertrauensbasierte Organisationskultur aufzubauen, in der das implizite Wissen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erkannt und auch anerkannt wird. Mit der Systematisierung von Erfahrungen werden ein respektvoller und toleranter Umgang miteinander geübt und gemeinsames Lernen gefördert.

- **Kommunikation und Teambuilding**

Kommunikation, die Art wie kommuniziert wird, mit wem, worüber und wann kommuniziert wird, ist in vielen Organisationen ein brisantes Dauerkrisenthema.

Gibt es jedoch ein wirkliches gemeinsames Anliegen, entsteht Kommunikation wie durch Zauberhand in einer sehr selbstverständlichen Form.

Wir sind überzeugt, dass durch die Systematisierung von Erfahrungen ein solches gemeinsames Anliegen ans Licht kommt und dass es mit und durch die Systematisierung von Erfahrungen gelingen kann, in einem Prozess eine Atmosphäre zu schaffen, in der Dialog und Austausch das zentrale Anliegen aller Beteiligten sind.

Durch die gemeinsame Reflexion und ausführliche Diskussion des Erlebten entsteht ein Bewusstsein darüber, ein und dasselbe Ziel zu verfolgen und die Gewissheit, dass der Beitrag jeder Person wichtig und notwendig ist. Was sonst oft in teuren, konstruierten Teambuilding-Events zu erzeugen versucht wird, kann in der Systematisierung von Erfahrungen für das Unternehmen und für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nutzbringend und sozusagen gleich *on-the-job* bewirkt werden.

- **Nachhaltigkeit durch Partizipation**

Systematisierung von Erfahrungen ist besonders dafür geeignet, den Beitrag des oder der Einzelnen zu würdigen. Für viele Organisationen ist es eine Überraschung zu erfahren, was die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen alles wissen und können. Die Wertschätzung, die das Management den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen entgegenbringt, wird dadurch spürbar und wirkt motivierend und unterstützend. In gleicher Weise können aber auch Entscheidungen des Managements für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besser verständlich werden.

Finden sich in den Ergebnissen einer Systematisierung von Erfahrungen alle Beteiligten mit ihrem Wissen und ihren Kompetenzen wieder, haben diese das Potenzial, zu dauerhaften, nachhaltigen Verbesserungen zu führen. Die Erkenntnis und Anerkennung, dass niemand die einzige und ganze Wahrheit besitzt, sondern dass sie auf alle verteilt ist, führt zu wirklichen Fortschritten in der Organisation und in der Gesellschaft.

- **Anpassung an den jeweiligen Kontext**

Systematisierung von Erfahrungen ist eine ausgesprochen kontextbezogene Methode. Sie betrachtet den Kontext nicht als externe Konstante, sondern als entscheidenden Faktor des Prozesses. In der Systematisierung von Erfahrungen wird der Kontext thematisiert und von verschiedenen Seiten beleuchtet. Wir meinen, dass in dieser Veränderbarkeit und Anpassungsfähig-

keit eine sehr große Stärke der Methode liegt und sich ihr Potenzial darin zeigt, die besonderen Gegebenheiten in einer bestimmten Organisation gebührend zu berücksichtigen.

- **Anpassung an die Bedürfnisse der Organisation**

Diese Anpassungsfähigkeit zeigt sich auf einer zweiten Ebene. Oft werden wir gefragt, ob sich der Prozess der Systematisierung von Erfahrungen tatsächlich über Monate und sogar Jahre ziehen muss. Und die einfache Antwort darauf ist: Nein. Art und Umfang der Systematisierung von Erfahrungen orientieren sich an den Bedürfnissen und an den Zeitressourcen der Organisation. Natürlich müssen wir auch das Ziel und die erwarteten Ergebnisse an die Umstände anpassen.

- **Ganzheitliche Betrachtung**

Wichtig bei einer Systematisierung von Erfahrungen ist, ganzheitlich zu denken, Verstand und Gefühl, Intellekt und Intuition gleichermaßen und gleichberechtigt zum Einsatz zu bringen. Nicht nur die offensichtlichen Fakten machen einen Prozess verständlich, sondern auch die Berücksichtigung des Empfindens der Beteiligten. Um zu verstehen ist es oft nötig, auf die innere Stimme zu hören und einen Ausdruck dafür zu finden. In der Systematisierung von Erfahrungen gibt es Raum und Zeit dafür.

BEISPIEL

In ein mittelgroßes Unternehmen werden im Zuge eines Firmenkaufs zehn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen übernommen. Von Anfang an wird die Arbeitsweise der Neuen als ineffizient und bürokratisch bezeichnet und die Geschäftsabläufe des aufnehmenden Unternehmens auch auf die zugekauften Abteilungen angewandt. Innerhalb von zwei Jahren ist kein Mitarbeiter und keine Mitarbeiterin der übernommenen Firma mehr im Unternehmen.

Diese Geschehnisse kann man nicht nur auf rationaler Ebene erklären.

Wie hielt man es mit der Akzeptanz, mit der Wertschätzung den neuen MitarbeiterInnen gegenüber? Wie fühlten sie sich nach dem Kauf? Was hat sich dadurch für sie verändert? Was haben sie gewonnen, was verloren?

Teil 2: Die fünf Schritte der Systematisierung von Erfahrungen

An einer Systematisierung von Erfahrungen können alle teilnehmen, die bereit sind, über die eigenen Erfahrungen nachzudenken und zu reflektieren. Dafür sind weder besondere Kenntnisse erforderlich noch müssen hoch-technologische Hilfsmittel zur Verfügung stehen. Das Wichtigste ist, dass es gelingt, eine Atmosphäre zu schaffen, die Beteiligung möglich macht, die Raum und Zeit für Diskussionen und unterschiedliche Meinungen lässt und die gegenseitigen Respekt und Toleranz fördert.

Aber Vorsicht! Das bedeutet nicht, dass man mit wilder Energie und unbändigem Elan einfach so loslegen soll! Eine Systematisierung von Erfahrungen muss wohl durchdacht und gut geplant werden, um zum Erfolg zu führen. Die Sicherstellung, dass bestimmte Voraussetzungen gegeben sind, und die Vorbereitungsarbeiten sind ein nicht zu unterschätzender Teil des Prozesses. Mit großer Gewissheit kommen die unerledigten, ungeklärten und vernachlässigten Schritte wie ein Bumerang zurück und erfordern doppelte Aufmerksamkeit. In der Phase der Durchführung sollte man sich nicht zu sehr von den Verlockungen in Nachbars Garten ablenken lassen und sich gut auf den gekennzeichneten Weg konzentrieren. Außer natürlich, es stellt sich heraus, die Wegweiser wurden falsch aufgestellt!

Die Ergebnisse der Systematisierung von Erfahrungen zu teilen ist ein wesentlicher Bestandteil des Prozesses. Entlässt man aber Texte, Töne oder Bilder ins weltweite Netz, können sie nicht mehr eingefangen werden. Deshalb ist es nützlich und wertvoll, die Kreise, die sie ziehen, auch nach dem offiziellen Ende eines Systematisierungsprozesses im Auge zu behalten und die Reaktionen darauf zu analysieren.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Begleitung des Systematisierungsprozesses durch einen externen Berater oder eine externe Beraterin sehr hilfreich ist, um sich voll und ganz auf den Prozess einlassen zu können.

TIPP

Daher unser Rat, den wir Ihnen für das Abenteuer der Systematisierung von Erfahrungen geben wollen: Bleiben Sie neugierig aber wachsam, und verlieren Sie nicht das Ziel aus den Augen!

In diesem Kapitel stellen wir die praktische Umsetzung einer Systematisierung von Erfahrungen dar. Die einzelnen Schritte können je nach dem Prozess, der systematisiert wird, in ihrem Umfang und in ihrer Intensität unterschiedlich ausfallen. Manchmal kann es notwendig sein, einen Schritt vorzuziehen oder noch einmal zum vorherigen Schritt zurückzukehren. Wir empfehlen aber, alle beschriebenen Schritte bei jeder Systematisierung von Erfahrungen durchzuführen.

1. Ausgangspunkt

Systematisierung von Erfahrungen ist ein kraftvolles Instrument, um Wissen sichtbar zu machen. Es ist aber keineswegs eine Methode, die sich in ein Schema zwängen lässt, und die einfach die Abarbeitung einer To-Do-Liste bedeutet. Die Methode erfordert viel Engagement, gegenseitigen Respekt und Flexibilität. Bevor sich ein Team für die Durchführung einer Systematisierung von Erfahrungen entscheidet, sollten sich die Team-Mitglieder darüber klar sein, was der Prozess für sie selbst und für die Organisation oder Gruppe bedeutet und bedeuten soll.

Für eine ergiebige und gelungene Systematisierung von Erfahrungen ist die Vorbereitung ein wesentlicher Aspekt der Arbeit. Bestimmte Bedingungen müssen gegeben oder – falls nicht von vornherein gegeben – geschaffen werden, um nicht auf halbem Weg stecken zu bleiben und unbefriedigende, halbherzige Ergebnisse zu erzielen.

Wir empfehlen die folgenden Punkte jedenfalls vorab zu bedenken und zu klären:

1.1 Verbindliche Entscheidung der Organisation

Keine Frage, eine Systematisierung von Erfahrungen kostet Zeit und Geld. Deshalb sollte der Entschluss zur Durchführung auf Basis eines Zeitplans und einer Kalkulation getroffen werden, damit es nicht im Nachhinein unliebsame Überraschungen gibt und unzureichende Ressourcen oder fehlende Zeit zu einem Haupthindernis für den Prozess werden.

Natürlich ist die entscheidende Frage nun: Wie viel Zeit muss man für eine Systematisierung von Erfahrungen einplanen? Und selbstverständlich lautet die einzig mögliche Antwort: Es kommt darauf an....

In erster Linie hängt der Umfang vom Prozess und von den Aspekten ab, die beleuchtet werden sollen. Man kann einzelne, kurze Aktionen, Projekte oder komplexe Programme systematisieren. Gut ab- und eingegrenzte Erfahrungen können in sehr kurzer Zeit, in Wochen oder zwei, drei Monaten, abgeschlossen werden, andere, komplexere Prozesse erfordern einen wesentlich höheren Zeitaufwand.

TIPP

Die verbindliche Zusage des Managements oder des Führungsgremiums der Organisation ist eine wesentliche Voraussetzung für die Durchführung einer Systematisierung von Erfahrungen. Um diese zu erhalten, müssen in erster Linie der Wert und der Nutzen für die Organisation klar sein. Es ist empfehlenswert, die Systematisierung von Erfahrungen in der länger- oder mittelfristigen Planung der Organisation zu berücksichtigen und die Durchführung gut zu kommunizieren.

1.2 Das Engagement der Beteiligten

An einer Systematisierung von Erfahrungen sind üblicherweise folgende Personen und Gruppen beteiligt:

• Team der FacilitatorInnen

Im Spanischen bedeutet *facilitar* ermöglichen, erleichtern, vermitteln oder etwas zur Verfügung stellen. Da ein so umfassender Begriff in der deutschen Sprache fehlt, haben wir uns entschlossen, beim Begriff des Facilitators und der Facilitatorin zu bleiben und ihn nicht durch Moderator oder Moderatorin oder ähnliche Bezeichnungen zu ersetzen. Denn vom Facilitator oder der Facilitatorin wird genau das erwartet, was das Spanische ausdrückt:

- den Prozess ermöglichen,
- die Zusammenarbeit erleichtern,
- zwischen den Beteiligten vermitteln und
- Bedingungen und Räume der Begegnung und des gleichberechtigten Austausches zur Verfügung stellen.

Obwohl oder gerade weil eine Systematisierung von Erfahrungen ein grundlegend partizipativer Prozess ist, bedarf es eines guten und engagierten Teams von FacilitatorInnen. Dieses Team soll wie eine Lokomotive sein, die die Bewegungsanstöße weitergibt und die Waggonen in der Spur hält. Die FacilitatorInnen sind für die Richtung, das Vorankommen und für die

Geschwindigkeit des Prozesses verantwortlich. Ihre Rolle ist nicht jene des Chefs und der Chefin, die Arbeit delegieren, sondern vielmehr habe sie die Aufgabe, den reibungslosen Ablauf sicherzustellen. Am Prozess selbst sind die FacilitatorInnen gleichberechtigt beteiligt und unterstützen mit ihren Erfahrungen und Einsichten. Im Normalfall besteht das Team der FacilitatorInnen – abhängig vom Prozess, der systematisiert wird – aus drei bis fünf Personen und setzt sich aus Mitgliedern der Gruppe, die die Erfahrung gemacht haben, zusammen.

• Externe/r BeraterIn

In der Regel ist es ratsam, wenn das Team der FacilitatorInnen von einem externen Berater oder einer externen Beraterin begleitet wird, insbesondere – aber nicht nur – wenn es sich um die erste Systematisierung von Erfahrungen handelt.

Dieser Blick von außen kann helfen, den Prozess zu fokussieren, alte, verfahrenene Konflikte zu lösen und neue Impulse zu setzen.

• Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen

So wie in der Geschichte der fünf Gelehrten (siehe Kapitel 1.3.1) der Elefant durch die Beschreibung aller zum wirklichen Tier wird, kann auch eine Erfahrung nur dann vollständig erfasst werden, wenn die verschiedenen Perspektiven berücksichtigt werden. Es geht darum, die *Realitäten* jener Personen zu einem großen Bild zusammenzufügen, die an dem zu systematisierenden Prozess teilgenommen und mitgewirkt haben. Keineswegs muss aber jeder und jede Einzelne, die in irgendeiner Weise dabei waren, auch bei der Systematisierung von Erfahrungen mitwirken – Ziel ist, zu einem gemeinsamen Verständnis über das Erlebte zu kommen.

Es gibt verschiedene Gruppen, die Wesentliches beitragen können, wie zum Beispiel:

- Projektverantwortliche: jene Personen, die für die Durchführung des Projekts verantwortlich sind oder waren. Diese Gruppe hat meist die größte Bedeutung für die Durchführung einer Systematisierung von Erfahrungen.
- Zielgruppe: jene Personen, die direkten Nutzen aus dem Projekt ziehen.
- Personen, die indirekt von dem Projekt betroffen sind.

Diese Einteilung ist als Vorschlag zu verstehen. Manchmal empfiehlt es sich, nach anderen Kriterien vorzugehen.

BEISPIEL

1. Ein Projekt für Straßenkinder

Gruppe eins: die Lehrer und Lehrerinnen, Erzieher und Erzieherinnen, Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen, die mit den Kindern arbeiten

Gruppe zwei: die Kinder, die in dem Projekt betreut werden

Gruppe drei: die Eltern oder Erziehungsberechtigten der Kinder

2. Die Einführung eines neuen Reporting-Instruments

Gruppe eins: die Projektverantwortlichen, die Entwickler und Entwicklerinnen des neuen Instruments

Gruppe zwei: jene Personen, die die Berichte erstellen

Gruppe drei: jene Personen, für die die Berichte erstellt werden, die also die Informationen aus den Berichten verwenden

Die Auswahl der Teilnehmer und Teilnehmerinnen ist eine erste große Herausforderung für die Facilitatoren und Facilitatorinnen. Wer war in den Prozess, der systematisiert werden soll, involviert? Auf welche Art und Weise waren die jeweiligen Personen beteiligt? Die einen waren von Anfang bis zum Ende dabei und arbeiteten intensiv an der Umsetzung des Projekts. Andere sind vielleicht nur in bestimmten Phasen dazu gestoßen und dann wieder aus dem Aktionsfeld verschwunden. Schlüsselpersonen sind meist die WegbereiterInnen und IdeengeberInnen des Projekts. Bei dieser Auswahl kann sich das Team der FacilitatorInnen zwar an den zuvor definierten Gruppen orientieren, aber es muss große Menschenkenntnis und Geschick beweisen. Die wichtigsten Akteure und Akteurinnen sind nicht die, die in der Hierarchie weit oben zu finden sind, oft auch nicht die, die sich die guten Ergebnisse des Prozesses auf die Fahnen schreiben. Vielmehr sind es jene, die das Projekt engagiert, begeistert aber auch konstruktiv kritisch durchgeführt, begleitet und betrachtet haben.

TIPP

Wichtig ist, dass die ausgewählten Teilnehmer und Teilnehmerinnen auch tatsächlich zum Erfahrungsaustausch beitragen *wollen* und sich im Systematisierungsprozess engagieren.

Die zentrale Eigenschaft der Teilnehmer und Teilnehmerinnen am Systematisierungsprozess ist deren Einstellung zu Lernen und Wissen. Sie zeichnen sich durch die folgenden Qualitäten aus:

- der Wunsch, Arbeitsabläufe zu verbessern
- das Bestreben, die eigene Praxis durch neue und innovative Strategien weiterzuentwickeln
- der Mut, neue Wege zu beschreiten und
- keine Angst vor dem Scheitern zu haben.

Oder, wie Ghiso (2006: 42) es ausdrückt:

Für den Prozess der Systematisierung von Erfahrungen braucht es emanzipierte Personen, die fähig sind, Probleme zu benennen, Kompetenzen anzuwenden, ohne an traditionellem, institutionellem, nicht hinterfragtem Wissen hängen zu bleiben und durch kritische Distanz vermeintlich sicheres Terrain zu verlassen, um neue Erkenntnisse zu gewinnen.

- **Personen, die ergänzend relevante Informationen beisteuern können**

Manchmal bleiben Fragen offen, die in den Workshops von den Teilnehmern und Teilnehmerinnen nicht ausreichend geklärt werden können. In diesem Fall ist es klug, Personen zurate zu ziehen, die den Prozess kennen und darüber nützliche Informationen haben, aber nicht unmittelbar an der Systematisierung von Erfahrungen mitarbeiten. Oft genügt ein Telefonat oder ein kurzes Interview, um die Lücken zu füllen. Es kann aber auch hilfreich sein, diese Personen um eine schriftliche Darstellung zu bitten oder um Kommentare zu einem Text, der in den Workshops oder auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse entstanden ist.

1.3 Zugang zu schriftlichen Informationen

Die menschliche Erinnerung ist zwar ein sehr interessantes, aber manchmal nicht ganz zuverlässiges Instrument. Um daher einen Prozess wirklich zu rekonstruieren, sollten auch Berichte, Protokolle von Meetings und Workshops, Aktennotizen und andere schriftliche Aufzeichnungen zur Unterstützung herangezogen werden. Der Zugang zu diesen Informationen und Daten muss vom Management bzw. von den Verantwortlichen gewährt werden.

Wenn es diese schriftlichen Unterlagen nicht (mehr) gibt oder sie für das Team nicht verfügbar sind, wird eine Systematisierung von Erfahrungen zwar etwas komplizierter, aber dennoch nicht unmöglich. In diesem

Fall gewinnen alternative Datenquellen an Gewicht, wie etwa die Informationen der oben erwähnten Personen, die den Prozess zwar kennen, ihn aber mehr als Beobachter oder Beobachterinnen denn als Beteiligte erlebt haben. Auch Berichte in Medien zusammenzutragen, Recherchearbeit in Bibliotheken, Internet, etc. zu betreiben, ist oft lohnend.

1.4 Partizipation ermöglichen

Eine Systematisierung von Erfahrungen lebt von der offenen und ehrlichen Beteiligung der Teilnehmer und Teilnehmerinnen. Eine Atmosphäre, die Vertrauen, Respekt und Toleranz ermöglicht, ist ein wesentlicher Faktor für das Gelingen des gesamten Prozesses. Wir empfehlen, sich diese Anforderung und Bedingung im Prozess der Systematisierung von Erfahrungen von Anfang an und immer wieder bewusst zu machen und zu reflektieren, ob diese Atmosphäre tatsächlich besteht, wie sie verbessert werden kann und welche Schritte nützlich sind, wenn es zu Konflikten oder zum offenen oder stillen Rückzug von beteiligten Personen kommt.

2. Durchführung

Systematisierung von Erfahrungen ist eine Methode, die in der Praxis von vielen verschiedenen Menschen entwickelt und angewandt wird. Sie existiert daher in unterschiedlichen Varianten und Spielarten. Wir orientieren wir uns an der Version, die Anton Luger und Dara Cisneros (2003) geprägt haben.

Eine Systematisierung von Erfahrungen erfolgt (nach Luger/Cisneros) in der Regel in fünf Schritten:

Schritt 1: Die Definition des Rahmens

Schritt 2: Die Kontextualisierung

Schritt 3: Die Rekonstruktion der Geschichte

Schritt 4: Die kritische Analyse

Schritt 5: Das (Mit-)Teilen der Ergebnisse bzw. Erkenntnisse

2.1 Schritt 1: Die Definition des Rahmens

Im Meer der Erfahrungen ist die Orientierung fundamental! Deshalb werden im ersten Schritt jene Eckpfeiler bestimmt, die den Rahmen der Systematisierung von Erfahrungen festlegen. Der Rahmen hilft dem Team der FacilitatorInnen und den TeilnehmerInnen, sich nicht zu verirren und das Ziel im Auge zu behalten. Ohne diese Begrenzungen wird der Prozess unübersichtlich, chaotisch und grenzenlos. Für die Definition des Rahmens einer Systematisierung

von Erfahrungen brauchen wir im Wesentlichen drei Eckpfeiler:

- das Ziel: **Warum?**
- den Gegenstand: **Was?**
- die zentralen Aspekte: **Wie?** (Wie betrachten wir den Gegenstand? Was interessiert uns besonders?)

Bevor der Rahmen durch diese drei Eckpfeiler nicht gut abgesteckt ist, ist der Start des Prozesses nicht empfehlenswert. Alle folgenden Fragen und Inhalte, Aktivitäten und Methoden beruhen auf den Vorgaben durch diesen Rahmen. Es lohnt sich daher, Besonnenheit und Weitsicht walten zu lassen.

Bei der Definition des Rahmens gibt es kein Richtig oder Falsch. Es hängt davon ab, was mit der Systematisierung von Erfahrungen erreicht werden soll. Wollen wir ein großes Panoramabild machen, empfiehlt es sich, einen langen Zeitraum, viele Arbeitsbereiche und die unterschiedlichsten Akteure und Akteurinnen einzubeziehen. Eine differenzierte Darstellung ist dabei zwangsläufig nicht mehr möglich. Sollen aber Erkenntnisse in einem bestimmten Bereich genau und erschöpfend systematisiert werden, müssen sich das Ziel, der Gegenstand und die zentralen Aspekte exakt darauf fokussieren. Als Ausgleich für den Detailreichtum fallen andere Geschehnisse im wahrsten Sinne des Wortes aus dem Rahmen.

Eine Systematisierung von Erfahrungen dient prinzipiell dazu, neue Erkenntnisse zu gewinnen. Das Ziel, der Gegenstand und die zentralen Aspekte sollen daher Licht in Bereiche bringen, die noch unerforscht sind, wo es Neues zu entdecken gibt.

TIPP

In vielen Teams von FacilitatorInnen herrscht die Tendenz, Fragen zu stellen, deren Antworten sie schon kennen oder zu kennen glauben. Damit wird aber eine offene und neugierige Herangehensweise erschwert oder gar verhindert. Versuchen Sie daher, sich bewusst auf das Unbekannte einzulassen!

Der Blick einer Systematisierung von Erfahrungen ist nach hinten, in die Vergangenheit gewandt. Wir versuchen, etwas zu verstehen, was schon geschehen ist. Fragen, die die Zukunft betreffen, gehören hingegen in den Bereich der Planung und Prognose. Auch die erreichten Resultate, die *Outcomes*, liegen nicht im speziellen Fokus der Systematisierung von Erfahrungen – darum kümmert sich die Methode der Evaluation. Vielmehr interessiert uns, was wir während des Prozesses gelernt haben.

Vieles, sehr Vieles und Großes ist möglich durch eine Systematisierung von Erfahrungen: Es geht um die Verbesserung der eigenen Praxis! Fürs Erste können wir getrost damit zufrieden sein. Es ist keinesfalls notwendig, sich selbst unter Druck zu setzen und gleich auf Anhieb danach zu streben, einen wesentlichen Beitrag zu Wissenschaft und Forschung zu leisten und die ganze Welt zu verändern. Machen wir deshalb einen Schritt nach dem anderen, und befassen wir uns zunächst mit dem Rahmen der Systematisierung von Erfahrungen: der Definition des Ziels, des Gegenstands und der zentralen Aspekte.

2.1.1 Das Ziel

Wir beginnen mit dem Endpunkt. In diesem entscheidenden Moment des Prozesses fassen wir bewusst und gewissenhaft das Ziel ins Auge.

Die ersten Fragen, um einen Rahmen zu definieren, sind:

- Warum führen wir diesen Prozess durch?
- Welchen Nutzen soll die Systematisierung von Erfahrungen bringen?
- Was erwarten wir vom Ergebnis?

Mit der Beantwortung der oben erwähnten Fragen und der Reflexion darüber im Team werden der Zweck und das Ziel der Systematisierung von Erfahrungen gut sichtbar und präzisierbar. Selbstverständlich und fast überflüssig zu erwähnen ist, dass – wie alle anderen Ziele auch – das Ziel einer Systematisierung von Erfahrungen SMART sein soll, also spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und zeitlich begrenzt! Sehr offene und wenig greifbare Ziele sind zwar im Augenblick verlockend, weil sie dem Prozess scheinbar die Weite lassen. Sie sind aber in der Durchführung wenig hilfreich und machen den Prozess unnötig kompliziert. Und nur, weil wir es schon oft erlebt haben, weisen wir noch einmal darauf hin, dass Systematisieren kein Selbstzweck ist. Der Sinn einer Systematisierung von Erfahrungen kann also nicht sein, *die Erfahrungen zu systematisieren*. Da beißt sich die Katze in den Schwanz!

Die Systematisierung von Erfahrungen ist eine Methode, ein Instrument, und kein Ziel an sich.

2.1.2 Der Gegenstand

Mit einer Systematisierung von Erfahrungen das gesamte Spektrum unserer Arbeit abzudecken, ist praktisch unmöglich. Es ist notwendig, einzugrenzen und

auszuwählen, welche Teile, Momente und/oder Aspekte des Prozesses relevant sind, um das Ziel der Systematisierung von Erfahrungen zu erreichen. *Was soll systematisiert werden?* Diese Auswahl definiert den Gegenstand der Systematisierung von Erfahrungen.

Im Wesentlichen gibt es drei verschiedene Begrenzungen, die uns helfen, den Gegenstand der Systematisierung von Erfahrungen genauer zu bestimmen:

- **Die geographische Begrenzung:**

Viele Projekte werden an mehreren Standorten (Regionen oder Ländern, Städten oder Dörfern, Unternehmensstandorten, Zweigstellen oder Filialen) durchgeführt. So wie nicht alle Beteiligten zwangsläufig zu einer vollständigen Systematisierung von Erfahrungen beitragen müssen, ist es auch nicht notwendig, den Prozess an allen Standorten zu beschreiben und zu analysieren. Hier gilt – wie so oft –, dass weniger mehr ist. Eine kluge Wahl jener Standorte, die für den Prozess relevant und charakteristisch sind, hilft dem Team der FacilitatorInnen, das Ziel effizient zu erreichen.

- **Die zeitliche Begrenzung:**

Ein Prozess zeichnet sich dadurch aus, dass er dynamisch ist und eine bestimmte Zeitspanne umfasst. Die Kernfrage lautet nun: Wollen wir das Projekt von Beginn bis Ende systematisieren, oder nur einen Teil davon? Manche Projekte haben eine Laufzeit von fünf, zehn oder noch mehr Jahren – dann empfiehlt sich eine zeitliche Begrenzung. Andere sind eher kurz und dafür sehr facettenreich. In diesem Fall kann es sinnvoll sein, die gesamte Dauer zu betrachten und Einschränkungen in anderen Bereichen vorzunehmen.

Willkür bei der zeitlichen Begrenzung (nach vollen Jahren, nach leicht merkbaren Daten) ist nicht ratsam. Die Entscheidung muss klar und nachvollziehbar und im Prozess selbst begründet sein. Normalerweise beschränkt sich das Team der FacilitatorInnen auf eine oder mehrere Phasen des Projektes.

- **Die Begrenzung nach Arbeitsbereichen:**

Fast jedes Projekt umfasst mehrere Arbeitsbereiche oder Strategien. So stützt sich zum Beispiel die interne Kommunikationsstrategie einer Organisation auf ein effizientes Intranet, auf Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnen-Gespräche, auf Jour-Fixes, etc. Ein Projekt, das die Vermarktung von biologischen Produkten von Kleinbauern und Kleinbäuerinnen zum Ziel hat, kann in den folgenden Bereichen ansetzen: die Bio-Zertifizierung der Produkte fördern, eine gemeinsame Marketingstrategie ausarbeiten, den Transport der Produkte zu den

potenziellen Kunden und Kundinnen effizienter gestalten, etc.

Deshalb ist auch in diesem Bereich eine Entscheidung erforderlich. Es stellt sich die Frage, ob alle oder nur ein oder zwei Bereiche systematisiert werden sollen. Welche Arbeitsbereiche wollen wir beschreiben und analysieren? Erreichen wir das angestrebte Ziel, wenn wir die ausgewählten Arbeitsbereiche beschreiben und analysieren?

2.1.3 Die zentralen Aspekte

Die zentralen Aspekte der Systematisierung von Erfahrungen legen fest, unter welchem Gesichtspunkt der Gegenstand systematisiert wird. Wie schauen wir auf unsere Praxis? Welche Brille setzen wir uns dafür auf? Sie sind der rote Faden, der sich durch die verschiedenen Arbeitsbereiche zieht, die in die Systematisierung von Erfahrungen aufgenommen werden. Sie haben verbindenden Charakter und vor allem einen praktischen Sinn, weil sie helfen, die Systematisierung von Erfahrungen zu fokussieren und zu präzisieren. Für die Definition der zentralen Aspekte lautet die charakteristische Frage:

Was wollen wir besonders herausarbeiten und sichtbar machen?

Ist es die Methodik, die wir in unserer Arbeit anwenden? Ist es die Entwicklung unserer Organisation oder Abteilung im Laufe des Projekts? Haben wir ein besonderes Interesse daran, zu verstehen, wie sich bestimmte Gruppen (z.B. Frauen, Teilzeitbeschäftigte, mehrsprachige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, etc.) im Prozess engagiert haben bzw. welchen Nutzen sie daraus gezogen haben?

Wir empfehlen, für eine Systematisierung von Erfahrungen zwei, in Ausnahmefällen höchstens drei zentrale Aspekte zu definieren. Das Aufsetzen von zu vielen verschiedenen Brillen kann in der Praxis sehr schwierig werden und die Beschreibung und Analyse der Ergebnisse für die EmpfängerInnen schwer verständlich machen.

Mit den drei Eckpfeilern Ziel, Gegenstand und zentrale Aspekte ist nun der Rahmen beschrieben. Er wird uns durch den gesamten Prozess begleiten und uns dabei unterstützen, den Weg zu finden und uns auf die definierten Aufgaben zu konzentrieren.

BEISPIELE:

1. Rahmen der Systematisierung von Erfahrungen von SOLES

SOLES ist eine NGO in Esmeraldas, Ecuador, die mit Straßenkindern arbeitet

Ziel	Verbesserung des methodischen Ansatzes der Präventionsarbeit
Gegenstand	• Der Zeitraum von 1995 bis 2002 • in der Stadt Esmeraldas (die NGO arbeitet auch in anderen Städten und Dörfern der Provinz Esmeraldas) • Arbeitsbereiche: – Arbeit auf der Straße – Gemeinwesen- und Elternarbeit – Aus- und Weiterbildung im handwerklichen Bereich
Zentrale Aspekte	• Organisationsentwicklung der Institution • Methodische Aspekte der Arbeit

2. CSR-Strategie eines Unternehmens

Ziel	Verbesserung der Verankerung der CSR-Aktivitäten im Unternehmen
Gegenstand	• Firmensitz in Wien • Im Zeitraum von 2010 bis 2012 • Arbeitsbereiche: – Projekt in Uganda zur Unterstützung von alleinerziehenden Müttern – CSR-Strategien für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (z.B. Einrichten einer Kinderkrippe im Unternehmen, Ermöglichung von Sabbaticals oder Bildungskarenz,...)
Zentrale Aspekte	• Beteiligung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen • Kommunikation der Aktivitäten

2.1.4 Schaffung eines Umfeldes, das Partizipation möglich macht

Einen guten Einstieg in den Prozess der Systematisierung von Erfahrungen für alle Beteiligten bietet ein Kick-off-Meeting, in dem ein gemeinsames Verständnis des Prozesses entsteht, die Erwartungen deutlich kommuniziert und Interesse und Neugierde am gemeinsamen Arbeiten und Lernen erzeugt werden.

Neben der Vorstellung der Methode und der Kommunikation der Absichten und Erwartungen an den Prozess ist die Definition des Rahmens ein wesentliches Ziel des Kick-off-Meetings, das vom Team der FacilitatorInnen begleitet und geleitet wird.

Die Ergebnisse des Kick-off-Meetings sollen sein:

- ein gemeinsam erarbeiteter Rahmen
- der Entwurf eines operativen Arbeitsplans, der die Umsetzung des Systematisierungsprozesses festlegt
- die Klärung der Rollen im Prozess

Eine Systematisierung von Erfahrungen ist kein langer, ruhig dahinfließender Fluss. Vielmehr ist es ein Bächlein, das munter über Steine springt, hinter jeder Biegung können sich Überraschungen auftun, die Änderungen und Abweichungen vom ursprünglichen Plan erfordern.

Dennoch, eine Systematisierung von Erfahrungen lässt sich umso einfacher durchführen, je besser sie vorbereitet wurde, je fester sie auf einer guten Problemanalyse basiert, je klarer und angemessener das Ziel definiert ist. Oft ist es hilfreich, Strategien und Aktivitäten im Vorhinein auszuwählen und nicht zuletzt, sicherzustellen, dass die notwendige Zeit und die erforderlichen Hilfsmittel zur Verfügung stehen.

Im ersten Workshop wird die Richtung und die Geschwindigkeit des Prozesses vorgegeben, allerdings wird dieser Plan mit Bleistift gezeichnet und ein Radiergummi bereitgestellt, um den erarbeiteten Plan leicht an die Gegebenheiten und an die Bedürfnisse der Beteiligten anpassen zu können.

2.2 Schritt 2: Die Kontextualisierung

Wir reisen nicht in einem unbekannten Land, das nur darauf wartet, bis wir dort den ersten Fußabdruck hinterlassen. Jedes Projekt, jeder Prozess, jede Aktion ist eingebettet in Raum und Zeit. Ereignisse und Erfahrungen sind nur im jeweiligen Kontext, oder besser noch in den jeweiligen verschiedenen Kontexten, verständlich und erklärbar. Eine Aktion kann an anderen Orten

unterschiedlich gedeutet werden und die Bedeutung ändert sich im Zeitablauf.

BEISPIEL

Am Tisch sitzt man aufrecht und gerade, haben wir schon als Kinder gelernt. Das war aber zu den Zeiten der alten RömerInnen noch ganz anders. Damals lag man beim gepflegten, üppigen Mahl auf einem Sofa. Auch gilt schmatzen, rülpfen oder schlürfen beim Essen bei uns als extrem unhöflich und weist auf eine schlechte Erziehung hin. Ganz im Gegenteil zu den Tischsitten in China: Geräusche gehören zum Essen, reden mit vollem Mund ist erlaubt und zeugt von richtigem Genuss.

Die Umgebung – der Kontext – in dem eine Aktion stattfindet, beeinflusst uns und unsere Interpretation der Ereignisse. Umgekehrt formen und verändern wir aber auch mit unseren Aktionen die Umwelt. Deshalb ist es für eine Systematisierung von Erfahrungen wichtig, sich bewusst zu sein, wo, wann und wie ein Prozess stattgefunden hat. Diese Kontexte wiederum bedingen die Strategie, die bei der Umsetzung des Projekts gewählt wurde. Und natürlich stehen die Menschen, die die Erfahrungen gemacht haben, im Fokus der Aufmerksamkeit. Deshalb beinhaltet dieser Schritt die Beschreibung von drei Teilbereichen:

- die Kontexte,
- die verwendete Strategie,
- die Teilnehmer und Teilnehmerinnen.

Gleich nach der Definition des Rahmens empfehlen wir deshalb, im zweiten Schritt des Systematisierungsprozesses diese Zusammenhänge herauszuarbeiten und zu beschreiben. Einerseits führt diese Maßnahme zum eigenen tieferen Verständnis der Ereignisse, andererseits wird die Erfahrung so für andere greifbar und erklärbar.

2.2.1 Die Kontexte

Nicht alle, nur die für den Prozess oder das Projekt relevanten Kontexte werden in der Systematisierung von Erfahrungen betrachtet und beschrieben. Welche das sind, legt das Team der FacilitatorInnen, gegebenenfalls gemeinsam mit den anderen Teilnehmern und Teilnehmerinnen, fest.

Wir schlagen vor, die folgenden Kontexte zu betrachten und zu überlegen, ob und welche Relevanz sie für den zu systematisierenden Prozess haben. Die Entschei-

dung orientiert sich, wie unschwer zu erraten ist, am Ziel, das mit der Systematisierung von Erfahrungen erreicht werden soll.

- **Nationaler und internationaler Kontext**

Ein für viele Projekte und Prozesse relevanter Kontext ist und bleibt – auch in der globalisierten Welt – der Staat. Meist ist es von Bedeutung, ob es sich um einen Prozess handelt, der in einem Land verläuft, oder ob es um eine grenzüberschreitende Erfahrung geht. Es macht einen Unterschied, in welchem Land das Projekt realisiert wird, welche Gesetze gelten, welche Unterstützungen von der öffentlichen Hand, in Form von Geld, in der Infrastruktur oder als Sozialleistungen, gewährt werden. Auch die gesellschaftliche Atmosphäre ist je nach Land unterschiedlich.

Ein Projekt zur Vermarktung von Bio-Produkten wird in Österreich vermutlich mehr Erfolg haben als beispielsweise in Großbritannien. Die Österreicher und Österreicherinnen zeigen eine hohe Bereitschaft, biologische Produkte zu erwerben und dafür auch viel Geld auszugeben, während in Großbritannien dies (noch) keine große Rolle spielt. Im Gegensatz dazu hat aber bestimmt die Widmung von öffentlichem Raum für FußgängerInnen und für RadfahrerInnen in Kopenhagen wesentlich höhere Akzeptanz als in Wien, wo die Reduktion des Individualverkehrs mit dem eigenen Auto immer noch ein Tabu-Thema ist, das die Gemüter der Menschen erregt.

Für die Systematisierung von Erfahrungen werden diese Umstände erfasst und beschrieben. Wie sieht die politische Situation aus? Welche wirtschaftlichen und sozialen Gegebenheiten finden wir vor? Welche kulturellen Eigenheiten gibt es? Wie wirken sich die nationalen Grenzen aus?

- **Der lokale Kontext**

Nicht immer ist es jedoch notwendig, die Situation eines Landes oder einer (internationalen) Region zu erfassen. Es gibt auch Prozesse, die sich in einem überschaubaren Umfeld abspielen und für die der lokale Mikrokosmos wesentlich mehr Bedeutung hat, als die Entscheidungen in der fernen Hauptstadt. Ob ein Projekt zur Sensibilisierung für erneuerbare Energie in Kapstadt oder in Soweto durchgeführt wird, ob ein Unternehmen eine Niederlassung in Peking oder Hong Kong ansiedelt, hängt entscheidend von den lokalen und weniger von den nationalen Kontexten ab.

Aber auch für die so eingebetteten Prozesse ist es wichtig, sich das konkrete politische, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Umfeld genau anzuschauen.

- **Der institutionelle Kontext**

Für die meisten, vielleicht für alle Projekte, werden das Team der FacilitatorInnen und die TeilnehmerInnen jedenfalls den institutionellen Kontext darstellen. Dies ist der konkreteste, aber deshalb nicht unbedingt der am einfachsten zu beschreibende Kontext. Wie leicht übersieht man vor lauter Bäumen den Wald! Viele alltägliche Handlungsweisen gelten als selbstverständlich und werden, ohne sie zu hinterfragen, von den Akteuren und Akteurinnen weitergegeben und übernommen. Jede Organisation, jedes Unternehmen, jede NGO, jede öffentliche Einrichtung hat eine eigene Kultur, ein eigenes Selbstverständnis und agiert auf der Basis von bewussten oder unbewussten Werten und Prinzipien. Fragen nach der eigenen Identität, nach dem eigenen Selbstverständnis erfordern ein großes Maß an Sensibilität und die Bereitschaft, sich auf den Prozess einzulassen. Diesen Kontext gut und aufrichtig zu beschreiben, bedarf eines feinen Gespürs und großen Geschicks.

2.2.2 Die verwendete Strategie

Jeder Prozess, jedes Projekt ist ein Wagnis. Die Initiatoren und Initiatorinnen setzen darauf, eine Änderung der Wirklichkeit zu erreichen, Einfluss auf das Geschehen zu nehmen. Ob und wie das gelingt, steht am Beginn des Prozesses nicht fest. Allerdings wird bewusst und manchmal auch unbewusst eine bestimmte Strategie verfolgt. Diese Strategie bezeichnen wir auch als den theoretischen Ansatz. Die Wahl der Strategie oder mehrerer Strategien für die Umsetzung des Projekts ist von entscheidender Bedeutung. Eine Schule kann zum Beispiel die Pädagogik von Maria Montessori oder den *klassischen* Bildungsansatz wählen. Die Unterstützung eines wohltätigen Projekts im Rahmen der CSR-Aktivitäten eines Unternehmens kann entweder im Sammeln und Weiterleiten von Geld oder in der Freistellung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bestehen, um zeitweise im Projekt mitzuarbeiten. Die Verbesserung der finanziellen Situation einer NPO kann durch Subventionen aus der öffentlichen Hand oder durch Konzentration auf private Spenden erreicht werden.

TIPP

Davon auszugehen, dass klar ist und alle wissen, welche Strategie(n) man in einem Projekt verfolgt, ist immer gefährlich. Zu einem besonders großen Stolperstein wird diese Annahme aber bei der Systematisierung von Erfahrungen. Spätestens bei der kritischen Analyse wird uns auffallen, dass es blinde Flecken und unerklärliche schwarze Löcher gibt.

Ist die Strategie implizit und unbewusst, empfehlen wir, viel Zeit und Energie darauf zu verwenden, sie zu *entdecken*. Oft geschieht dies während des dritten Schritts des Prozesses, der Rekonstruktion der Geschichte, manchmal aber auch bei der kritischen Analyse. Die Kenntnis der Strategie hilft sehr, zu verstehen und zu erklären, warum etwas passiert und warum es genau so passiert.

Bisweilen ändert sich die Strategie während der Durchführung des Projekts, oder sie wird an die Gegebenheiten angepasst. Dies ist für die Systematisierung von Erfahrungen eine wichtige Information und wird in die Geschichtsschreibung des Prozesses aufgenommen und später analysiert und reflektiert.

2.2.3 Die Geschichten der Teilnehmer und Teilnehmerinnen

Bei einer Methode, in der der Mensch, die Erfahrungen des oder der Einzelnen im Mittelpunkt stehen, wecken selbstverständlich die Geschichten der Teilnehmer und Teilnehmerinnen das Interesse. Sie sind es, die einem Plan Leben einhauchen, die die Umsetzung möglich und eine Systematisierung von Erfahrungen aufschlussreich machen. Wer die Personen sind, die den Prozess initiieren, die Führungsaufgaben übernehmen, die mit den Zielgruppen zusammenarbeiten, die administrative Aufgaben erfüllen, die Nutzen daraus ziehen, deren Verhalten beeinflusst werden soll, etc., ist für den Prozess, den ein Projekt durchläuft, sehr relevant.

Die Fragen, die wir also in diesem Abschnitt unserer Systemisierungsarbeit stellen, lauten wie folgt: Welche Menschen betrifft die Erfahrung? Wie und wo leben sie? Was ist ihre auf den ersten Blick vielleicht kleine, aber bei genauerem Hinsehen vielsagende Geschichte? Was bedeutet ihre Geschichte für ihre Wahrnehmung und für den Prozess, der systematisiert wird? Welche Rolle spielen sie im Prozess?

Meist ist es sinnvoll und erleichtert die Arbeit, wenn die TeilnehmerInnen nach verschiedenen Kriterien zu Gruppen zusammengefasst werden. Die offensichtlichste Einteilung ist jene, die wir schon im Abschnitt *Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen* (Kapitel 2.1.2 *Das Engagement der Beteiligten*) beschrieben haben:

- Projektverantwortliche
- Zielgruppe
- Personen, die indirekt von dem Projekt betroffen sind.

Es können aber auch andere Gruppierungen zweckmäßig sein, falls dies im Prozess begründet und nachvoll-

ziehbar ist und zu einer effizienteren Zielerreichung beiträgt.

2.2.4 Die gemeinsame Erarbeitung der Kontexte

Die Erarbeitung der Kontexte besteht im Wesentlichen aus Recherchieren und Schreiben. Zu Beginn ist eine Liste von Fragen hilfreich, durch die festgelegt wird, welche Informationen für die jeweiligen Kontexte benötigt werden. Diese Fragen arbeiten am besten die Facilitatoren und Facilitatorinnen aus. Viele Informationen können in Akten, Protokollen, Arbeitsunterlagen, etc. gefunden werden. Besonders wenn es um Daten, Fakten, Zahlen, Statistiken geht, ist dies ein effizienter Weg. Der persönliche Kontakt zu Personen, die über den Prozess Bescheid wissen, ist freilich ebenso wichtig. Durch Interviews und Gespräche können viele Punkte schnell geklärt und beschrieben werden.

Nicht nur für die Beschreibung der Kontexte, sondern für alle Schritte der Systematisierung von Erfahrungen ist es wichtig und notwendig, dass alle TeilnehmerInnen die Texte, die in jedem Schritt entstehen, kennen und ihnen zustimmen können. Sie sollen die Möglichkeit haben, Input zu geben und das schriftliche Ergebnis mitzugestalten und zu kommentieren.

Der Text ist ein Gemeinschaftswerk, er gehört allen! Diskussionen und Überarbeitungen sollen in einer wertschätzenden Art und Weise erfolgen. Dennoch ist es wichtig, dass eine Person oder ein Team von zwei oder drei Personen das Schreiben übernimmt, damit ein einheitliches Gesamtbild des Textes entsteht.

TIPP

Aus unserer Erfahrung ist die Beschreibung der Kontexte ein hilfreicher Einstieg und eine gute Überleitung zum nächsten Schritt: zur Rekonstruktion der Geschichte. Die Kenntnisse über die Kontexte vermitteln den am Prozess der Systematisierung von Erfahrungen Beteiligten ein Gefühl für das Geschehene und sie können sich an einem größeren Ganzen orientieren. Nichtsdestotrotz kann dieser Schritt auch zu einem späteren Zeitpunkt erarbeitet werden.

2.3 Schritt 3: Die Rekonstruktion der Geschichte

Gedenken, erinnern, erzählen, wiedererleben – darum geht es bei diesem Schritt. Ziel ist, zu erfassen, was tatsächlich passiert ist, nicht was geplant oder ge-

wünscht war. Es geht nicht darum, dass die Aktivitäten chronologisch rekonstruiert werden, sondern dass alle Geschichten Platz haben, die die Beteiligten erlebt haben. Freilich, beim Geschichtenerzählen besteht die Gefahr, vom Hundertsten ins Tausendste zu kommen. Spannend bleibt die Geschichte aber nur, wenn sie sich um eine Hauptidee herum entfaltet, und das ist in unserem Fall – richtig! – der definierte Rahmen der Systematisierung von Erfahrungen.

Für die Systematisierung von Erfahrungen gilt: Der Weg ist das Ziel! Die Ergebnisse interessieren andere, uns interessiert, *wie* die Dinge abgelaufen sind. Darauf muss in dieser Phase besondere Aufmerksamkeit gelegt werden.

- Wie, wann, mit wem und mit welchen Ressourcen spielte sich das Geschehene ab?
- Welche Aktivitäten wurden ausgeführt?
- Was war geplant, fiel aber flach?
- Was war nicht geplant und errang einen festen Platz im Prozess?

TIPP

Wir empfehlen, nach diesem Schritt noch einmal zum Rahmen zurück zu gehen, der für den Systematisierungsprozess definiert wurde, um zu überprüfen, ob die getroffenen Entscheidungen in Bezug auf das Ziel, den Gegenstand und die zentralen Aspekte immer noch Gültigkeit haben, oder ob sie angepasst werden müssen.

Ist eine Anpassung notwendig, soll diese unbedingt unter Einbeziehung der Teilnehmer und Teilnehmerinnen am Systematisierungsprozess erfolgen.

2.3.1 Die Geschichte(n) erzählen

In diesem Schritt sammeln wir taugliches Material, um die Erfahrung später als Prozess sichtbar zu machen. Nichts wird bewertet und gewertet, sondern nur wahrgenommen und festgestellt.

In vielen NGOs ist dies vielleicht eher selbstverständlich, als im anscheinend nüchternen Unternehmensumfeld, wo Emotionen oft als störend empfunden und als Schwäche gedeutet werden. Aber beispielsweise bei

TIPP

Wir haben oft erlebt, dass dieser Teil des Prozesses sehr emotional wird. Erinnerungen wecken Gefühle, willkommene und weniger willkommene, fröhliche und traurige. Wichtig ist, diesen Gefühlen den notwendigen Raum zu geben und sie zu respektieren.

einer Reorganisation oder Fusion, ist es nicht verwunderlich, wenn starke Gefühle zu Tage treten, da in diesen Situationen immer einige Beteiligte gewinnen, andere aber verlieren (Positionen, Seniorität, etc.). Oft sind Unternehmenszusammenschlüsse deshalb weniger gewinnträchtig als erwartet, weil die Menschen in der Rechnung nicht berücksichtigt wurden. Diese Erfahrungen wirklich einzubeziehen erfordert viel Mut und Empathie – wichtige Eigenschaften, die in einem guten Team von FacilitatorInnen nicht fehlen dürfen.

Im Wesentlichen können wir bei dieser Aufgabe aus zwei Quellen schöpfen:

- die Erinnerungen der Menschen und
- die schriftlichen Aufzeichnungen.

Im lateinamerikanischen Kontext fehlen uns oft Berichte und Protokolle. Hier in Europa machen wir eher die Erfahrung, dass es Berge von Schriftstücken, Dokumenten und Akten gibt, die durcharbeiten und nach Relevanz zu sortieren sehr viel Aufwand bedeutet. Während die Menschen in Lateinamerika im Allgemeinen bereitwillig über ihre Erfahrungen sprechen und diese auch sehr explizit und offen teilen, brauchen wir in Europa mehr Zeit im Prozess, um das Vertrauen der Teilnehmer und Teilnehmerinnen zu gewinnen. Wichtig ist jedenfalls, beide Quellen gebührend zu berücksichtigen. Wo etwas fehlt oder schlecht zugänglich ist, empfehlen wir, unterschiedliche, kreative Techniken zu versuchen oder auf alternative Datenquellen zurückzugreifen. Eine gute, möglichst vollständige Datenbasis ist essenziell für eine fundierte Analyse. Je mehr Perspektiven es gelingt einzufangen, desto tiefer das Verständnis für den Prozess.

Ein besonders wichtiger Moment in der Geschichte eines Projekts ist der Anfang, die Idee. Zu wissen, wie alles begann, mit welchen Vorstellungen, Hoffnungen, Wünschen und Ängsten die InitiatorenInnen an den Start gingen, ist wesentlich für die Analyse. Wer hatte die Idee? Was war die ursprüngliche Idee überhaupt? Warum gerade zu diesem Zeitpunkt? Welche Ziele sollten erreicht werden? Was begünstigte oder behinderte die Startphase? Die Entstehungsgeschichte des Projekts sind die Wurzeln, in ihr verbirgt sich aber oft bereits die Ernte.

Es ist nun aber eine große Kunst, die Mitwirkenden nicht nur zu Wort kommen zu lassen, sondern tatsächlich ihre Meinung zu hören. Natürlich gibt es viele Techniken und Instrumente, die dafür geeignet sind: Einzel- oder Gruppeninterviews, Workshops, Fokusgruppen, Rollenspiele, Verwendung von Bildern, Fotos und Zeichnungen, etc.

Welche Techniken am ehesten zum Erfolg führen, hängt sehr stark von der jeweiligen Gruppe ab. Rollenspiele funktionieren bei einigen Gruppen gut, bei anderen scheuen sich die Teilnehmer und Teilnehmerinnen davor, während bei ihnen in Diskussionsrunden lebhafter Austausch herrscht. Wichtig ist, das subjektive Empfinden und Erleben der Personen einzufangen. Dabei spielen Macht und die offizielle oder inoffizielle Stellung einer Person in der Gruppe, in der Organisation oder in der Gesellschaft eine wesentliche Rolle. Gehen Sie daher wachsam und achtsam an diese Aufgabe heran!

2.3.2 Ordnen und Strukturieren der Daten

Einmal angezapft, haben Erinnerungen die Tendenz zu sprudeln. Und, wie schon erwähnt, wird sehr viel Papier produziert. Jetzt zählen Struktur und Ordnung. Oft hilft in diesem Schritt die Erarbeitung einer Zeitlinie, auf der die wesentlichen Ereignisse festgehalten werden. Das Aufräumen beginnt mit dem Versuch, den Prozess in Abschnitte zu teilen. Die Grenzen zwischen den Etappen identifizieren sich durch Bruchstellen, durch plötzliche, unerwartete Änderungen in der Strategie, in den Aktionen, etc.

BEISPIEL

In einem Projekt, das die Einrichtung eines Naturparks zum Ziel hat, kann z.B. eine solche Bruchstelle die Auszeichnung eines zu einem Wettbewerb eingereichten Projekts sein. Dadurch erhält der Naturpark viel mediale Aufmerksamkeit, sowohl die AnrainerInnen als auch die TouristInnen zeigen mehr Interesse. Eine zweite Bruchstelle bietet die Errichtung eines Informationszentrums, das insbesondere von Schulklassen für den Projektunterricht genutzt wird.

Fast nie stimmen die so ermittelten Abschnitte mit den offiziellen, geplanten Phasen des Projekts überein. Sind die Etappen definiert, werden die Erinnerungen und Erfahrungen zugeordnet, jene Geschichten also, die im vorangegangenen Schritt erzählt und gesammelt wurden. So entsteht die Beschreibung des Prozesses, geordnet und strukturiert, angereichert mit den Perspektiven der Teilnehmer und Teilnehmerinnen. Auch die durch die Rekonstruktion der Geschichte gewonnenen und aufbereiteten Informationen schreibt das Team der FacilitatorInnen auf. Dieser Teil der schriftlichen Aufzeichnungen wird oft recht umfangreich. Das ist für die TeilnehmerInnen sehr interessant, für Außenstehende aber meist von weniger Belang.

TIPP

Das Strukturieren der Geschichte(n) kann entweder gemeinsam in einem Workshop erfolgen, aber auch gut vom Team der FacilitatorInnen übernommen werden. Im letzteren Fall halten wir es jedoch für wichtig, den visualisierten Prozess mit den Personen, die an der Rekonstruktion beteiligt waren, zu besprechen und zu diskutieren.

Daher ist zu überlegen, ob Teile davon nur für den internen Gebrauch festgehalten werden und wenn ja, welche. Oft ist es sinnvoll, bereits im Workshop bestimmte TeilnehmerInnen zu bitten, Feedback zum Dokument zu geben.

2.4 Schritt 4: Die kritische Analyse

Endlich sind wir soweit: der entscheidende Moment in der Systematisierung von Erfahrungen! Bis jetzt haben wir gemeinsam beschrieben, erzählt und geordnet. Jetzt treten wir einen Schritt zurück und betrachten das Werk mit Abstand. In dieser Phase reflektieren wir über den Prozess, suchen Erklärungen für das Erlebte, halten die gesammelten Erfahrungen als *Lessons Learnt* fest und identifizieren neues Wissen.

Methodisch konzentrieren wir uns während des gesamten Prozesses, bei diesem Schritt aber ganz besonders, auf die Pädagogik von Paulo Freire: auf das Fragen. Durch Kreativität, Neugier und Kritikfähigkeit geleitet, sollen alle Fragen gestellt werden, die den Teilnehmern und Teilnehmerinnen zum Prozess einfallen. Diese Etappe der Arbeit in die einzelnen Schritte zu zerlegen, ist schwierig, da man sich spiralförmig, hin und her, vor und wieder zurück bewegt, bis für alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen befriedigende Antworten gefunden sind. Theoretisch aber wird dieser Schritt in drei Teilen bearbeitet:

- Analyse der signifikanten Elemente,
- Interpretation des Prozesses,
- Schlussfolgerungen oder *Lessons Learnt*.

Meist können allerdings nicht alle auftauchenden Fragen beantwortet werden, auch hier bewegen wir uns innerhalb des definierten Rahmens.

2.4.1 Analyse der signifikanten Elemente

Nachdem wir den Prozess so schön zusammengefügt haben, gehen wir jetzt daran, ihn zu zerlegen, zu dekonstruieren. Wir wollen seine innere Logik entde-

cken und die Beziehungen, die sich zwischen seinen Bestandteilen etabliert haben, verstehen. Dieses Verständnis ist nur möglich, wenn wir den Prozess in seinen Kontexten berücksichtigen, die im Schritt zwei des Prozesses beschrieben und erklärt wurden. Bei genauer Betrachtung des systematisierten Prozesses wird auffallen, dass es darin nicht nur Brüche gibt, sondern auch dass er aus wesentlichen Komponenten besteht, die ihn charakterisieren und zusammenhalten. Was sind solche signifikanten Elemente? Sie lassen sich am besten durch die zentralen Aspekte bestimmen.

Das Unternehmen, das eine bessere Verankerung seiner CSR-Strategie in seiner Organisation wünscht, hat in seinem Rahmen als zentrale Aspekte die Kommunikation der Aktivitäten definiert. Die dazugehörigen Elemente könnten in diesem Fall sein:

- die Medien, die benutzt wurden (z.B. Intranet, Firmenzeitung, etc.) oder
- die Art der Aufbereitung der Information (z.B. Bilder, Text, Statistiken, etc.) oder
- eindimensionale (z.B. Rede, Zeitung, etc.) oder mehrdimensionale, interaktive Kommunikation (z.B. Diskussionsrunden, Nutzen des Web 2.0, etc.)

Ein signifikantes Element kann aber auch die Art der Beziehungen in einem Projekt sein. Mögliche Fragestellungen sind dann:

- Gab es Konflikte: zwischen den Ausführenden und der Zielgruppe, auf persönlicher und/oder auf professioneller Ebene?
- Traten die Projektverantwortlichen als geschlossene Gruppe auf oder zeigte sich zwischen ihnen Konkurrenz?
- Wie wurden diese Konflikte thematisiert oder gelöst?
- ...

Charakteristisch für einen Prozess ist sehr oft die verwendete Methode:

- Wie wurden die Workshops organisiert?
- Welche Techniken wurden in den Workshops verwendet: Vortrag, partizipative und interaktive Methoden, spielerisches Lernen?
- War die Teilnahme und Teilhabe der Zielgruppe erwünscht? Wurde sie eingefordert?
- Oder wurden sie eher als passive Empfänger und Empfängerinnen betrachtet, die fixfertig ausgearbeitete Strategien umsetzen sollten?
- ...

Oft implizit, aber deshalb nicht weniger signifikant sind organisationsinterne Werte und Managementstile, die einen Prozess beeinflussen.

- Sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gewohnt, eigenverantwortlich zu handeln, oder gibt es für alle Entscheidungen ein langes Genehmigungsverfahren?
- Wird die Meinung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geschätzt?
- Oder hat der Chef oder die Chefin das Sagen?
- ...

Nachdem die signifikanten Elemente herausgearbeitet wurden, wird ihre Entwicklung im Prozess analysiert. Uns interessieren Änderungen, Transformationen, Übergänge, Umwege, Neuerungen, etc.

Durch die vielen Fragen, das Infragestellen und Rückfragen bemerken die Beteiligten oft erst, dass sie kein gemeinsames Verständnis von bestimmten Konzepten haben oder dass diese nur sehr vage und vieldeutig definiert sind. Hier ist eine Brücke zur Theorie notwendig. Was verstehen wir oder wollen wir unter bestimmten Begriffen verstehen? Welche theoretischen Grundlagen sollen für diese Systematisierung von Erfahrungen herangezogen werden? Dieser kurze Abschnitt zur Theorie hat sich für die TeilnehmerInnen an einer Systematisierung von Erfahrungen als unerlässlich erwiesen. Er ist aber auch für externe InteressentInnen an den Ergebnissen der Systematisierung von Erfahrungen ein wichtiger Bestandteil der Analyse, um Missverständnisse und Unverständnis zu vermeiden.

Im genannten Beispiel zur Verankerung der CSR-Strategie wird es ganz bestimmt notwendig sein, theoretische Aspekte zu *Kommunikation* zu erläutern. Im ebenfalls schon erwähnten Projekt, das die Einrichtung eines Naturparks zum Ziel hat, sind Konzepte wie *Umwelt* und *Umweltschutz* oder auch *BürgerInnenbeteiligung* zu definieren. Verwendet ein Projekt zum Beispiel einen bestimmten theoretischen Ansatz, wie die Montessori-Schule, so muss erläutert werden, auf welche Aspekte in dieser Schule besonderer Wert gelegt wird und wie sich die Betonung dieser Aspekte im Laufe des Prozesses verändert hat.

Theoretische Überlegungen sollen hier den notwendigen Raum erhalten, ohne dabei in ein Theoretisieren abzugleiten. Schon gar nicht soll es ein ExpertInnengespräch werden, das für die anderen unverständlich und uninteressant wird. Besonders bei diesem Schritt empfehlen wir dem Team der FacilitatorInnen vorsichtig zu sein, damit sie die Teilnehmer und Teilnehmerinnen

nicht verlieren und sie weiterhin alle Perspektiven einbeziehen, auch von jenen, die diese Art von Diskussionen nicht gewohnt sind und sich vielleicht bei diesem Schritt zurückhalten.

2.4.2 Interpretation des Prozesses

Nein, wir stehen jetzt nicht vor einem unüberschaubaren Chaos! Wir stehen vor einem neuen, anderen und eventuell ungewohnten Bild. Der Prozess, den wir kennen, den wir erlebt haben, hat eine tiefere, markantere Substanz bekommen. Angereichert durch die unterschiedlichen Perspektiven haben wir ihn durch unübliche Linsen betrachtet und originäre Charakteristika herausgestrichen.

Jetzt geht es darum, dieses neue Ganze zu erfassen und zu interpretieren: die Abschnitte und die Elemente in den Kontexten, in denen sich die Erfahrung manifestiert hat, im Hinblick auf das Ziel der Systematisierung von Erfahrungen zu betrachten.

TIPP

Eine kritische Haltung ist nun gefragt.

Es ist wichtig, sich nicht mit der ersten, naheliegenden Antwort zufrieden zu geben.

Jenseits des Offensichtlichen ist etwas zu finden, das wir bisher noch nicht wussten.

Eine Antwort auf die Frage, warum die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht an der CSR-Strategie des Unternehmens interessiert sind, könnte sein, weil sie mit ihrer täglichen Arbeit so beansprucht sind, dass sie für Zusätzliches keine Zeit finden. Das könnte sein, aber wer hier schon stehen bleibt, wer hier nicht nachhakt, versäumt vermutlich das Wesentliche. Wir sind ausgezogen, um Neues zu entdecken, jetzt müssen wir es uns vor Augen halten. Ist das der tatsächliche Grund? Ist das Projekt in Uganda für sie relevant? Was haben sie mit den Problemen alleinerziehender Mütter in Uganda am Hut? Wer hat das Projekt ausgesucht? Würden sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vielleicht lieber mit einem Gemeinschaftsgarten auf der Dachterrasse des Firmensitzes beschäftigen? Oder vielleicht spüren sie, dass sie das Management mit seinen CSR-„Allüren“ nur für eine öffentliche Imagekampagne missbraucht?

Gerade für diese Fragen, für die notwendige Unzufriedenheit mit den bequemen Antworten ist ein externer Berater oder eine externe Beraterin sehr hilfreich. Provokation, Eskalation, auch dumme Fragen – ja, diese

ganz besonders – alles ist erlaubt, wenn es uns dadurch gelingt, neue Erkenntnisse ans Licht zu bringen. Im Normalfall bereitet das Team der FacilitatorInnen gemeinsam mit dem externen Berater oder der externen Beraterin Fragen vor, um den Prozess als Ganzes zu beurteilen. Diese können folgendermaßen lauten:

- Welche Umstände oder Konstellationen waren hilfreich? Welche waren hinderlich?
- Welche Kategorien lassen sich für die Elemente/Aktivitäten/Ereignisse bilden?
- Ist eine innere Logik erkennbar?
- Warum haben wir diese Aktivitäten durchgeführt? Warum gerade diese und nicht andere, die eventuell auch zur Wahl gestanden wären?

Den Erfahrungen Sinn zu geben, die innere Logik zu erkennen, ist eine gemeinsame Anstrengung aller Beteiligten und ein soziales Ereignis. Die befriedigendsten Momente des Prozesses sind die, in denen wir beginnen zu verstehen.

2.4.3 Schlussfolgerungen (Lessons Learnt)

Mit der Interpretation sind wir fertig, wenn eine angemessene Antwort auf die Ausgangsfrage, das Ziel, gegeben werden kann. Die Analyse ist aber nicht der Schlusspunkt. Jetzt müssen wir noch formulieren, was wir aus der Erfahrung gelernt haben. Die *Lessons Learnt* können für die Ausarbeitung eines Folgeprojekts oder als Empfehlungen für ähnliche Projekte anderer Organisationen dienlich sein. Auch für Strategiepapiere oder *Policies* bieten sie wertvollen Input.

Sehr wahrscheinlich können nicht alle auftauchenden Fragen in einer einzigen Systematisierung von Erfahrungen beantwortet werden. Aber es sind vielleicht interessante Denkanstöße entstanden, die den Ausgangspunkt für eine Studie, eine Evaluierung oder vielleicht für eine weitere Systematisierung von Erfahrungen bilden. Oder sie bieten Diskussionsstoff und fördern den gegenseitigen Austausch der Teilnehmer und Teilnehmerinnen über den Systematisierungsprozess hinaus.

Oscar Jara (1995: 123) nennt zwei verschiedene Kategorien von Schlussfolgerungen:

- **Theoretische oder konzeptionelle Schlussfolgerungen**

Diese *Lessons Learnt* beziehen sich auf Erkenntnisse, die in der Analyse der signifikanten Elemente des Prozesses gewonnen wurden. Sie dienen hauptsächlich dazu, den theoretischen Ansatz, die verwendete Strategie des Prozesses zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

- **Praktische Schlussfolgerungen**

Hier handelt es sich um die praktischen Erkenntnisse. Wie können wir das nächste Mal besser handeln? Welche Bedingungen müssen wir berücksichtigen? Wie erreichen wir die Zielgruppe besser?

Auch die *Lessons Learnt* werden gemeinsam mit den Teilnehmern und Teilnehmerinnen erarbeitet und diskutiert. Oft hilft es, sich den idealen Prozess vorzustellen:

- Wie würden wir es angehen, wenn wir noch einmal an den Start gehen dürften?
- Was würden wir ändern, was belassen und wovon würden wir Abstand nehmen?
- Was waren die Schwierigkeiten, Schwächen, Stärken, besonderen Erlebnisse, Kompromisse, Konflikte, Missverständnisse, die es wert sind, weitererzählt zu werden?

Daraus lassen sich sehr gut Hinweise und Tipps ableiten, die für andere, aber auch für die eigene Praxis, wertvoll sind.

2.5 Schritt 5: Das Mitteilen der Ergebnisse

Die aus den Erfahrungen gezogenen Lehren sind ans Licht und in eine Ordnung gebracht worden. Verschwinden sie nun unbeachtet in der Schublade, hätten wir uns die ganze Arbeit gut und gern ersparen können. Eine Systematisierung von Erfahrungen endet nicht damit, Erkenntnisse zu gewinnen, sondern findet seine Fortsetzung darin, dieses Wissen anzuwenden und Verbesserungen zu erreichen. Wie in Kapitel 1.2.3 *Wissen und Kompetenz* beschrieben, wird implizites Wissen, um das es bei einer Systematisierung von Erfahrungen hauptsächlich geht, in der sozialen Interaktion generiert und weitergegeben. Die Herausforderung besteht nun darin, die systematisierten Erfahrungen anderen zugänglich und verständlich zu machen.

2.5.1 Das Basis-Dokument

Als ersten Schritt empfehlen wir, ein Dokument zu erarbeiten, das die wesentlichen Punkte enthält. Dieses Basis-Dokument umfasst eine Beschreibung des gesamten Prozesses der Systematisierung von Erfahrungen. Wir schlagen vor, die folgenden Kapitel aufzunehmen.

- **Einleitung**

Für die Leser und Leserinnen ist es interessant zu wissen, warum eine Systematisierung von Erfahrungen unternommen wurde. Welche Motive waren ausschlag-

gebend? Warum wurde eine Systematisierung von Erfahrungen für notwendig und sinnvoll erachtet?

- **Der Prozess der Systematisierung von Erfahrungen**

Dabei geht es noch nicht um die Erfahrung selbst, sondern darum, wie der Prozess der Systematisierung von Erfahrungen abgelaufen ist. Anekdoten, kleine Erlebnisse und Geschichten rund um die Systematisierung von Erfahrungen helfen, den Prozess zu verstehen. Hier ist auch ein guter Platz, um das Team der FacilitatorInnen und die TeilnehmerInnen vorzustellen.

- **Die fünf Schritte der Systematisierung von Erfahrungen**

Der Hauptteil des Dokuments konzentriert sich auf die einzelnen Schritte des Prozesses der Systematisierung von Erfahrungen:

- Der *Rahmen* der Systematisierung von Erfahrungen mit dem Ziel, dem Gegenstand und den zentralen Aspekten.
- Die *Kontexte*, die für die Systematisierung von Erfahrungen relevant sind. Dazu gehört auch eine Beschreibung der Personen oder Gruppen von Personen, die an der zu systematisierenden Erfahrung Anteil haben. Ebenso wird in diesem Abschnitt die verwendete Strategie explizit genannt und dargestellt.
- Die *Rekonstruktion der Geschichte* besteht in der Beschreibung der verschiedenen Etappen der Erfahrung.
- Die *kritische Analyse*, in der präzise und verständlich die signifikanten Elemente dargestellt und analysiert werden. Dieser Teil umfasst auch die *Theorie* des Prozesses.
- Die *Schlussfolgerungen* oder *Lessons Learnt*.

- **Abschließenden Bemerkungen**

In diesem letzten Kapitel des Dokuments wird der Prozess der Systematisierung von Erfahrungen gewürdigt.

Oft stellen die TeilnehmerInnen fest, dass es gar nicht so leicht ist, für andere, Nicht-TeilnehmerInnen, den Prozess genau zu präsentieren, die Ergebnisse klar und deutlich zum Ausdruck zu bringen, die signifikanten Elemente und den Kontext treffend zu beschreiben. Meist wird eine Person die Erstellung des ersten Entwurfs übernehmen. Diese Person ist normalerweise ein Mitglied des Teams der FacilitatorInnen, es kann aber auch ein anderer Teilnehmer oder eine andere Teilnehmerin sein. Um die Gefahr zu bannen, dass die eige-

nen Einschätzungen und Interpretationen, und nicht die Ergebnisse der gesamten Gruppe wiedergegeben werden, ist es sinnvoll, dieses Dokument immer wieder einer genauen, gemeinsamen Revision und Kontrolle zu unterziehen.

Natürlich wollen wir gelesen oder gehört werden. Aber seitenlange Elaborate in technischem Stil haben wenig Chancen, die Aufmerksamkeit unserer Leser und Leserinnen zu fesseln. Das Produkt, das aus der Systematisierung von Erfahrungen entsteht, soll daher kurz und kompakt sein und interessante Geschichten und Beispiele verwenden, die die Systematisierung von Erfahrungen greifbar und erlebbar machen. Am besten ist es, sich vorzustellen, was man selber gerne gewusst hätte, bevor man den Prozess begonnen hat.

2.5.2 Die Kommunikationsstrategie

Bleibt die Frage, welche Strategie für die Verbreitung der Ergebnisse gewählt werden soll. Was unweigerlich zu der nächsten Frage führt: Für wen ist die Botschaft bestimmt? Wesentlich ist, dass wir jenes Medium oder einen Mix aus Medien auswählen, die die Zielgruppen nutzen und verstehen. Deshalb sollten wir uns nicht erst bei diesem Schritt, sondern im Laufe des Systematisierungsprozesses immer wieder bewusst werden, für wen wir die Ergebnisse produzieren, und was für diese Gruppe interessant und wissenswert ist. Die wichtigste Zielgruppe, jene Gruppe, die am meisten aus dem Prozess lernen kann, sind jedenfalls die TeilnehmerInnen. Das sollten wir immer im Auge behalten!

TIPP

Überlegen Sie diesen letzten Schritt gut und planen Sie die notwendigen Ressourcen ein! Das Produkt in der Hand (oder auf CD oder im Worldwide Web) zu haben, ist gut, aber ohne Strategie, wie wir unsere Arbeit an den Mann und an die Frau bringen, werden wir nur sehr eingeschränkten Einfluss auf eine verbesserte Praxis nehmen können.

Im Zeitalter des Internets gibt es ungezählte Möglichkeiten, die für das Mitteilen der Ergebnisse in Frage kommen. Ein paar davon stellen wir hier vor:

Buch

Das Basis-Dokument in ein Buch umzuschreiben, mit Fotos, Zeichnungen, etc. anzureichern, ist eine sehr beliebte und auch sehr effiziente Form der Verbreitung. Es gibt zum Glück immer noch viele, die es lieben, ein

richtiges Buch mit Titelbild und Papierseiten in der Hand zu halten. Die Vorteile dieses Formats sind, dass es kompakt und leicht zu verteilen ist und überall gelesen werden kann. Dem steht der Nachteil gegenüber, dass Text, selbst wenn er durch Bilder aufgelockert wird, nicht alle Facetten des Prozesses widerspiegeln kann. Bei der Zielgruppe muss Zeit, Lust und auch die Fähigkeit zum Lesen vorhanden sein.

Akustische Aufbereitung

In Lateinamerika ist es sehr populär, die Ergebnisse einer Systematisierung von Erfahrungen in Form eines Radioprogramms aufzuarbeiten, um sie für eine breite Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Die akustische Aufbereitung bietet viele Vorteile und durch die technischen Möglichkeiten muss man sich nicht auf ein Radioprogramm beschränken, sondern kann z.B. im Internet einen Netcast zur Verfügung stellen. Der Prozess lässt sich in dieser Form sehr lebhaft und authentisch darstellen, die Stimmen und Aussagen der Teilnehmer und Teilnehmerinnen sind im Originalton hörbar und akustische Effekte erzeugen Spannung. Der Nachteil ist, dass für die Aufbereitung sowohl spezielle technische Ausrüstung als auch Know-How notwendig ist.

Video

Ein Video, die Kombination von Sprache, Bild und Ton, ist ein sehr überzeugendes Medium. So kann der Prozess in seinen verschiedenen Dimensionen und Facetten dargestellt werden. Dabei ist allerdings wichtig, dass bereits während des zu systematisierenden Prozesses Videomaterial gesammelt wird, das dann für die Aufbereitung der Ergebnisse verwendet werden kann. Auch für die Produktion eines aussagekräftigen Videos gilt, dass entsprechende Kenntnisse und die notwendige Ausrüstung vorhanden sein müssen.

Neue Medien

Mit dem Internet steht eine große Palette an Möglichkeiten, die Ergebnisse einer Systematisierung von Erfahrungen aufzubereiten zur Verfügung. Das Web 2.0 bietet aktive und interaktive Möglichkeiten an, die für eine Systematisierung von Erfahrungen sehr gut genutzt werden können, beispielsweise als Netcast, als Wiki, als Blog, etc.

Allerdings setzt die Wahl dieses Mediums nicht nur voraus, dass die Zielgruppe Zugang zum Internet hat, sondern auch, dass sie dieses aktiv nutzt.

Andere Möglichkeiten

Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt: auch Informationsbroschüren, Diskussionspapiere, Rollenspiele, Theateraufführungen, Cartoons, Spiele, etc. können für die jeweilige Zielgruppe attraktiv und ansprechend sein und andere Kommunikationskanäle ergänzen.

Oft wird ein Medienmix zum Ziel führen, und die Zielgruppe am besten und am umfassendsten über die Ergebnisse der Systematisierung von Erfahrungen informieren.

Bestimmt ist das Internet heutzutage *der* Kanal, über den eine Verbreitung am schnellsten und effektivsten

durchgeführt werden kann. Allerdings werden wir gerade über das Internet täglich mit viel zu vielen Informationen überschwemmt, und die Auswahl fällt oft schwer. Daher ist es wichtig, die Interessen der Zielgruppe gut anzusprechen. Wir empfehlen, neben der virtuellen Verbreitung auch andere Möglichkeiten zu bedenken. Dabei kommen Diskussionsrunden, Workshops, Foren etc. in Frage. Wichtig ist, dass auch die Verbreitung keine Einbahnstraße ist. Es ist sehr wertvoll, den EmpfängerInnen der Informationen die Möglichkeit einzuräumen, Feedback zu geben, ihre Zustimmung oder ihre Kritik zu äußern.

Schlussbemerkung – Aus unseren Erfahrungen lernen

Mit dem Druck und der Verteilung eines schönen Buches oder der Einrichtung einer interessanten Website ist die Systematisierung von Erfahrungen vorerst abgeschlossen, der Lernprozess ist aber gerade erst so richtig in Schwung gekommen. Die Reflexion über die Praxis hat uns gezeigt, warum das eine funktioniert und das andere nicht, warum eine Strategie ans Ziel führt und die andere auf den Holzweg. Das Erkennen von Mustern vertieft die Erkenntnis und hilft uns dabei, die Realität besser zu bewältigen, Probleme anders anzugehen und nicht immer wieder aus purer Gewohnheit in die gleichen Fallen zu tappen.

Lernen bedeutet eine Veränderung des Verhaltens, des Denkens und des Fühlens. Mit der Systematisierung von Erfahrungen haben wir die Chance, unser Handeln, unsere Praxis in erster Linie zu verstehen und in der

Folge zu verbessern. Beim zweiten Mal, bei einer ähnlichen Erfahrung werden wir weiser sein, unser eigenes und das Verhalten der anderen besser deuten können. Aber auch diese neue Erfahrung wird noch so einige Überraschungen bereithalten, die wir durch Analyse und Reflexion aufarbeiten können. Bestimmt gewinnen wir neue Erkenntnisse, die uns vorher entgangen sind oder die wir nicht beachtet haben. Wir bewegen uns nicht auf einer geraden Linie, aber ganz bestimmt auch nicht im Kreis. Vielmehr bedeutet Lernen durch Erfahrung, in der Form einer nach oben offenen Spirale zu wachsen.

Jeder Systematisierung von Erfahrungen wohnt ein neuer Anfang inne – und wir wünschen uns, dass dieser neue Anfang eine Verbesserung des Lebens bringen möge!

ANNEX: EIN FALLBEISPIEL

Systematisierung des Pilotprojekts „Implementierung von Diversity Management“ in der Abteilung Personal und Allgemeine Verwaltung in der Vielfalt GmbH

DAS PROJEKT

Das Unternehmen Vielfalt GmbH hat Diversity Management zu einem strategischen Unternehmensziel erklärt. Die Umsetzung im Unternehmen erfolgte zuerst in der Abteilung Personal und Allgemeine Verwaltung, und erst in einem zweiten Schritt sollte das gesamte Unternehmen Maßnahmen und Änderungen durchführen, die die Vielfalt im Unternehmen unterstreichen und wertschätzen. Nachdem die Entscheidung des Managements gefallen war, wurde in der Abteilung Personal und Allgemeine Verwaltung zuerst ein Kick-off-Meeting durchgeführt, um die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu informieren und ihre Ideen und Vorschläge zu diesem Thema einzuholen. Dann wurden mittels eines Fragebogens und durch Interviews die drängendsten Anliegen und Probleme der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhoben. Die Auswertung der Fragebögen und der persönlichen Gespräche führte zur Einrichtung von zwei Fokusgruppen. Eine davon befasste sich mit Genderfragen und die zweite mit Sprache und Herkunft. Zum Abschluss des Pilotprojekts wurden die Ergebnisse der gesamten Belegschaft präsentiert.

Obwohl die Ziele von Diversity Management von allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als wichtig und richtig anerkannt werden, gibt es in der Implementierungsphase (10 Monate) einige Höhen und Tiefen. Das Projektteam kommt zu der Einsicht, dass es trotz grundsätzlicher Zustimmung zu den Zielen von Diversity Management bei Detailfragen sehr unterschiedliche Meinungen gibt und bei geplanten Änderungen oft wie aus dem Nichts Widerstände auftreten. Um aus diesen Erfahrungen zu lernen, wird das Pilotprojekt systematisiert.

DIE SYSTEMATISIERUNG VON ERFAHRUNGEN

- **Voraussetzungen:**

In erster Linie musste das Management des Unternehmens *Vielfalt GmbH* eine verbindliche Entscheidung treffen, und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen den zeitlichen Rahmen bieten, am Prozess teilzunehmen. Neben Zeit ist es oft auch notwendig, finanzielle Mittel für Materialien, Verpflegung oder

Dienstreisen zur Verfügung zu stellen. Vom Umfang dieser Ressourcen hängt ab, wie detailliert und intensiv der Prozess der Systematisierung geplant und umgesetzt werden kann.

Zum Team der FacilitatorInnen sollten ein oder zwei Mitglieder der Projektgruppe, die für die Implementierung verantwortlich waren, gehören. Zusätzlich ein Mitglied des Managements (z.B. der Leiter oder die Leiterin der Abteilung Personal und Allgemeine Verwaltung) und ein bis zwei Mitglieder der Fokusgruppen, die die ersten Aktivitäten geplant und umgesetzt haben. In diesem Fall bestand das Team aus vier Personen.

Die Sicherstellung des Zugangs zu Informationen bedeutet einerseits, dass die Beteiligten ihre Zeit zur Verfügung stellen und Protokolle, Memos, Aktennotizen und Ähnliches vom Systemisierungsteam genutzt werden dürfen.

Das Team der FacilitatorInnen entschied sich dafür, zum Systemisierungsprozess die Projektverantwortlichen, die das Diversity Management federführend implementiert haben, die Teilnehmer und Teilnehmerinnen der (verschiedenen) Fokusgruppen und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Abteilung Personal und Allgemeine Verwaltung um Mitarbeit zu bitten. Diese Mitarbeit ist weniger intensiv und bezieht sich manchmal nur auf punktuelle Interventionen. Das Team der FacilitatorInnen kann einige Aufgaben eigenständig übernehmen und durch gute Vor- und Nachbereitung den Arbeitsaufwand für die Kollegen und Kolleginnen minimieren.

- **Vorbereitung:**

Die allgemeine Mitteilung über den Beginn des Systemisierungsprozesses erfolgte in einem Kick-off-Meeting, in dem die Methode erklärt wurde, die Instrumente vorgestellt und die Erwartungen an die Beteiligten klargestellt wurden. Durch diese Vorgehensweise sollten Widerstände und kritische Positionen *erspürt* werden. Das Team der FacilitatorInnen befürchtete nämlich, die Bereitschaft, eine Systematisierung von Erfahrungen so kurz nach der Implementierung durchzuführen, könnte bei den TeilnehmerInnen nicht gegeben sein. Beim Kick-off-Meeting zeigte sich aber, dass gerade die unmittelbare Reflexion über die getane

Arbeit auf ein sehr positives Echo bei den Beteiligten stieß. Ein wesentliches Ergebnis des Kick-off-Meetings war der Entwurf eines Zeitplans für den gesamten Prozess. Der Termin und die Organisation des nächsten Meetings, in dem der Rahmen der Systematisierung festgelegt werden sollte, wurden gleich fixiert.

• SCHRITT 1: DIE DEFINITION DES RAHMENS

Die Definition des Rahmens ist der Ausgangspunkt jeder Systematisierung von Erfahrungen. Ein Diskussionspunkt im Team der FacilitatorInnen war die Frage, ob die Definition des Rahmens im Workshop völlig offen gelassen werden sollte oder ob sie einen Vorschlag ausarbeiten sollten. Ohne Vorgabe ist die Chance größer, neue, noch nicht berücksichtigte Gesichtspunkte zu entdecken. Allerdings besteht die Gefahr sich zu verzetteln und gleichzeitig in alle Richtungen ziehen zu wollen. Daher entschieden sich die Facilitatoren und Facilitatorinnen dafür, einen Entwurf vorzubereiten, bei dem jene Punkte angesprochen wurden, die aus ihrer Sicht entscheidend waren.

Ergebnisse sollen auch mit anderen Unternehmen und BeraterInnen im Bereich Diversity Management geteilt werden. Das wichtigste und umfangreichste Kommunikationsmittel ist die Website der Vielfalt GmbH. Dafür werden die Erfahrungen schriftlich ausgearbeitet und kurze Filme gedreht, die die Reflexionsarbeit wiedergeben. In der Pilotphase wurden sehr viele Fotos gemacht, die den Text auf der Homepage auflockern sollen. Um die Ergebnisse einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen, ist die Veröffentlichung eines Artikels in einer einschlägigen Zeitschrift geplant. Die TeilnehmerInnen am Systematisierungsprozess haben sich im Workshop zur Definition des Rahmens auf folgende Eckpfeiler geeinigt:

Ziel	Weiterentwicklung des Ansatzes von Diversity Management in der Vielfalt GmbH
Gegenstand	• Pilotprojekt (April 2013 bis Jänner 2014) • in der Abteilung Personal und Allgemeine Verwaltung • Arbeitsfelder: Einfluss von – Gender – Sprache und Herkunft bei den Aufstiegs- und/oder Veränderungsentscheidungen in der Vielfalt GmbH
Zentraler Aspekt	• Methoden der Konflikterkennung und -lösung mit besonderem Fokus auf Gender, Sprache und Herkunft

Wichtig ist aber, dass die Offenheit und Flexibilität erhalten bleibt. Ziel des Workshops ist es, den Vorschlag gemeinsam zu diskutieren und auch zu verändern. Im Workshop kamen die Anwesenden zu folgenden Ergebnissen:

Diversity Management wird im Unternehmen als wesentliche Strategie zur Steigerung der MitarbeiterInnen-Zufriedenheit gesehen. Daher hängt viel von einer erfolgreichen Implementierung ab. Durch die Systematisierung soll der Lernprozess des Pilotprojekts aufgearbeitet und für die nächste Phase nutzbar gemacht werden.

Da die Pilotphase zehn Monate betrug und der Prozess sehr gut abgrenzbar ist, scheint es den Beteiligten möglich, eine detaillierte, in die Tiefe gehende Systematisierung von Erfahrungen durchzuführen. Die

• SCHRITT 2: DIE KONTEXTUALISIERUNG

Die TeilnehmerInnen entschieden sich dafür, die folgenden Kontexte zu beschreiben und deren Einfluss auf das Projekt zu analysieren:

– DIE KONTEXTE

– Der nationale Kontext:

Die Relevanz des nationalen Kontexts erachteten die TeilnehmerInnen für nicht sehr groß. Lediglich die wichtigsten gesetzlichen Bestimmungen zu Gleichbehandlung und Gleichberechtigung wurden aufgegriffen. Obwohl die meisten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit nicht deutscher Muttersprache die österreichische Staatsbürgerschaft besitzen, entschied das Team, kurz

auf die rechtliche Regelung von Arbeitsbewilligungen von Drittstaatenangehörigen einzugehen.

– Der lokale Kontext:

Den lokalen Kontext – das konkrete Umfeld – hielten die TeilnehmerInnen in verschiedener Hinsicht für relevant. Es wurden einerseits private und öffentliche Kinderbetreuungseinrichtungen, das Vorhandensein von Räumen der Begegnung (z.B. Grünanlagen), Freizeitangebote in Form von Sportanlagen oder Kultureinrichtungen, etc. beschrieben. Die TeilnehmerInnen sind überzeugt, dass das Vorhandensein einer förderlichen Infrastruktur in der Lebensumgebung der MitarbeiterInnen ihre Einstellung zu Diversität beeinflusst und Diversity Management daher mehr oder weniger Wichtigkeit für sie hat.

– Der institutionelle Kontext:

In diesem Teil werden die Werte, das Selbstverständnis der einzelnen Gruppen und deren Beziehungen im Unternehmen dargestellt. Dieser Kontext hat nach Ansicht der TeilnehmerInnen einen wesentlichen Einfluss auf die Art und Weise, wie sich die Pilotphase entwickeln konnte und bestimmte die Möglichkeiten und Unmöglichkeiten von Strategien zum Diversity Management. Das Team der FacilitatorInnen einigte sich darauf, für die Beschreibung dieses Kontexts genügend Zeit zu planen und die Beteiligten durch alternative und innovative Erzähltechniken zu ermuntern, eine neue Perspektive auf ihre Situation und auf ihre Umwelt zu werfen.

– DIE VERWENDETE STRATEGIE

Für die Implementierung des Pilotprojekts wurde die Strategie im Vorfeld definiert und den Teilnehmern und Teilnehmerinnen mitgeteilt. Im ersten Schritt wurde die Vision und das Ziel erarbeitet, im zweiten Schritt die Aktivitäten und Verantwortlichkeiten festgelegt. Der bereits zu Beginn angedachte abschließende Schritt – die Systematisierung der Erfahrungen – wird gerade durchgeführt. In allen Schritten sollten die Teilhabe aller Beteiligten sichergestellt und sowohl die vertikale als auch die horizontale Kommunikationsstruktur im Unternehmen genutzt werden. Um diesen Aspekt von der theoretischen Seite abzudecken, hat das Team der FacilitatorInnen die verschiedenen Ansätze zu Kommunikations- und Führungsstilen beschrieben und mit den Kommunikations- und Führungsstilen in der Vielfalt GmbH in Beziehung gebracht. Das Team der FacilitatorInnen stellte sich an diesem

Punkt auch die Frage, ob bestimmte Beteiligte zusätzlich und abseits von der offiziellen Strategie eine hidden agenda verfolgten, die Einfluss auf die Umsetzung des Pilotprojekts hatte. Für die Beantwortung dieser Frage planten sie im Schritt 3 Rekonstruktion der Geschichte Zeit ein.

– DIE BESCHREIBUNG DER TEILNEHMER UND TEILNEHMERINNEN

Bei der Beschreibung der Teilnehmer und Teilnehmerinnen einigte sich das Team der FacilitatorInnen darauf, den Fokus auf die Geschichte der MitarbeiterInnen im Unternehmen, auf ihren Einstieg und ihre Entwicklung und auf die Beschreibung der Zugehörigkeit zu den verschiedenen Gruppen, die im Pilotprojekt eine Rolle spielten (z.B. Mann oder Frau, deutsche oder nicht deutsche Muttersprache) zu legen.

• **SCHRITT 3: DIE REKONSTRUKTION DER GESCHICHTE**

– GESCHICHTE(N) ERZÄHLEN

In diesem Teil der Systematisierung von Erfahrungen zeichneten die Facilitatoren und Facilitatorinnen anhand einer Zeitlinie mit einigen Meilensteinen den Prozess der Implementierung des Pilotprojektes nach. Insbesondere achteten sie aber darauf, dass auch vor dem offiziellen Beginn des Projekts und zwischen den vermeintlichen Schlüsselereignissen genügend Raum für die Teilnehmer und Teilnehmerinnen blieb, ihre Erlebnisse einzufügen.

Die vorbereitete Zeitlinie wurde in einem Workshop vorgestellt und in der Folge von unterschiedlichen Gruppen bearbeitet. Die Abschnitte des Projekts umfassten die Vorbereitungsphase, die Einrichtung der Arbeitsgruppen, die Durchführung der MitarbeiterInnen-Befragungen, die Phase der Umsetzung der Aktivitäten und zum Schluss die Berichterstattung über das Pilotprojekt. Diese Eckpunkte wurden im Workshop von den Teilnehmern und Teilnehmerinnen durch einige Anekdoten und krisenhafte Ereignisse im Workshop erweitert.

Am Ende des Workshops war die Zeitlinie mit Ereignissen und Erinnerungen gefüllt. Zusätzlich wurden die Protokolle, Berichte und Memos, die während des Implementierungsprozesses entstanden sind, gesammelt. Das Management hat zugesagt, die relevanten schriftlichen Aufzeichnungen zur Verfügung zu stellen.

– ORDNET UND STRUKTURIERT DIE DATEN

Das Team der FacilitatorInnen arbeitete folgende Punkte bei der Rekonstruktion der Geschichte heraus: Das Interesse und die Neugier der Vielfalt GmbH wurden durch einen bestimmten Mitarbeiter geweckt, der aus eigenem Antrieb eine Ausbildung zu Gender und Diversity Management machte. Seine Begeisterung wirkte im Unternehmen ansteckend und führte dazu, dass ein Teil des Managements sich für den Nutzen, den diese Strategie für das Unternehmen bringen kann, interessierte. Es gab allerdings Skeptiker und Skeptikerinnen in der Führungsetage. Diese Information geht aus einem Protokoll eines Jour Fix des Managements hervor. Als Kompromiss wurde entschieden, einen Versuch in Form eines Pilotprojekts zu machen. Den Facilitatoren und Facilitatorinnen ist bewusst, dass diese Vorgeschichte und vor allem die widerstreitenden Positionen im Management kritische Einflussfaktoren für die Umsetzung sind. Diese wurden daher in der Geschichtsschreibung besonders berücksichtigt. Ein Teilnehmer brachte ein, dass mit dem Pilotprojekt sukzessive mehr Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in ihren E-Mails und anderen Schriftstücken eine gendergerechte Sprache verwendeten, unter dem Grinsen und dem Unmut einiger verständnisloser Kollegen und Kolleginnen. Dennoch entschied sich das Management des Unternehmens, auch die offizielle Kommunikation auf eine gendergerechte Sprache umzustellen. Diese Entscheidung markierte für das Team der FacilitatorInnen eine neue Etappe im Pilotprojekt. Eine der Arbeitsgruppen arbeitete heraus, dass das Pilotprojekt immer dann einen neuen Kick bekam, wenn die Verantwortlichen neben der offiziellen Kommunikation über den Fortschritt, auch in der Kaffeeküche oder auf dem Gang über ihr Tun informierten. Sie erhielten so viel eher ein Gefühl für die Erwartungen und vorherrschenden Ängste und Widerstände zum Projekt als in offiziellen Meetings. Insbesondere als ein bestimmter Mitarbeiter, dessen Meinung bei den Kollegen und Kolleginnen sehr geschätzt wird, sich von der Sinnhaftigkeit des Projekts überzeugen ließ, führte dies zu einer besseren allgemeinen Unterstützung des Projekts in der Abteilung. Eine Krise im Implementierungsteam wurde von einer Mitarbeiterin benannt. Zu einem bestimmten Zeitpunkt meldeten zwei der Teammitglieder, dass sie wegen Arbeitsüberlastung nicht mehr im Projekt mitarbeiten wollten. Diese Begründung wurde von den Verantwortlichen akzeptiert, führte aber zu einer höheren Arbeitsbelastung für das verbleibende Team. Außerdem stellte

sich heraus, dass die Begründung für den Rückzug der beiden Teammitglieder nicht hinterfragt wurde. Die Teilnehmerliste bei der Präsentation des Abschlussberichts zeigte, dass fast alle weiblichen Mitarbeiterinnen anwesend waren, während einige der männlichen Kollegen fehlten. Diese Ereignisse und unerwarteten Änderungen wurden in der Zeitlinie besonders markiert und dargestellt und in einem zweiten Workshop mit den TeilnehmerInnen der Systematisierung von Erfahrungen besprochen.

• SCHRITT 4: DIE KRITISCHE ANALYSE

– ANALYSE DER SIGNIFIKANTEN ELEMENTE

Dem Projektteam des Pilotprojekts war von Anfang an bewusst, dass es zu Konflikten kommen wird, und sie waren darauf vorbereitet. Deshalb war geplant, eine sehr offene Kommunikationsstrategie zu verfolgen und die Meinung vieler Kollegen und Kolleginnen einzuholen. Ein wichtiges Element der Strategie der Konfliktbewältigung war daher die Teilhabe aller bzw. möglichst vieler sicherzustellen. Die Workshops und Meetings wurden in sehr dynamischer, kreativer Weise organisiert. Die MitarbeiterInnengespräche und -interviews wurden intensiv vorbereitet und die Fragebögen möglichst verständlich und eindeutig formuliert. Was sich aber in der Rekonstruktion der Geschichte als Stolperstein herausstellte, war der Umgang mit verstecktem und verdecktem Widerspruch. Im Workshop zur Rekonstruktion der Geschichte wurden immer wieder direkt oder indirekt festgefahrene Machtstrukturen thematisiert. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen äußerten, dass ihre Vorschläge zwar gehört, aber im weiteren Prozess ignoriert wurden. Ein Ausdruck dieser Frustration und Tiefpunkt im Prozess war das Ausscheiden der zwei Teammitglieder, das weitgehend ohne Folgen blieb.

– INTERPRETATION DES PROZESSES

Bei der Interpretation dieser Bruchstellen kamen die TeilnehmerInnen zu entscheidenden Erkenntnissen. Zwar gelang es mehrfach, durch persönliche Überzeugungsarbeit die Unterstützung von Kollegen und Kolleginnen zu gewinnen. Allerdings stellte sich das Nicht-Ansprechen des Ausscheidens der zwei Teammitglieder im Nachhinein als fatal heraus. Die beiden ausgeschiedenen Teammitglieder fühlten sich nicht genügend gewürdigt und verbreiteten als enttäuschte Insider ein schlechtes Bild über die Arbeitsweise und

internen Querelen im Projektteam.

Aber auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die erst im Laufe des Pilotprojekts von der Sinnhaftigkeit überzeugt werden konnten, haben als Unterstützer und Unterstützerinnen im Unternehmen einen sehr großen Beitrag geleistet, der vom Projektteam nur wenig wahrgenommen und für ihre Arbeit nicht genutzt wurde.

Die Abwesenheit einiger männlicher Kollegen bei der Präsentation der Ergebnisse fiel erst bei der Systematisierung von Erfahrungen auf und blieb vorher un bemerkt und unkommentiert.

Neben der Interpretation des gesamten Prozesses wurden in einem Workshop einige Themen, die für die Beteiligten von besonderer Wichtigkeit waren, aufgegriffen und eingehend analysiert. Das Team der FacilitatorInnen verfolgte damit das Ziel, den Prozess zu objektivieren, zu theoretisieren. Sie griffen Konzepte auf, die schon bei der Beschreibung des Kontextes berücksichtigt wurden, und vertieften und ergänzten sie um Konzepte, die im Zuge der Interpretation des Prozesses sichtbar wurden. Es wurden theoretische Ansätze der Themen Konfliktlösungsstrategien, Gender, Inklusion und Integration genauer untersucht und mit dem Projektteam und anderen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen diskutiert. Dabei wurde immer wieder auf die Geschichte des Projekts Bezug genommen und die erlebte Praxis der Theorie gegenüber gestellt. Die zentralen Fragen waren: Wie haben wir das gemacht? Warum haben wir das so gemacht? Inwieweit hat unsere Praxis mit den theoretischen Ansätzen zu tun gehabt? Gab es Widersprüche? Welche? Warum?

– SCHLUSSFOLGERUNGEN (LESSONS LEARNT)

Eine wesentliche Schlussfolgerung für die Implementierung des Diversity Management in der Vielfalt GmbH war, dass die gewählte Kommunikationsstrategie sehr zum Erfolg oder Misserfolg des Projekts beiträgt. Insbesondere im Unternehmen existierende informelle Strukturen können für die Implementierung genutzt werden. Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen, die bei den KollegInnen wegen ihrer persönlichen Integrität, etc. sehr anerkannt sind und geschätzt werden, können als MultiplikatorInnen unterstützend wirken.

Die MitarbeiterInnen-Zufriedenheit steigt, je mehr sich die Personen mit ihren Ideen und Beiträgen wertgeschätzt fühlen. Zusätzlich dazu ist es aber auch enorm wichtig, Emotionen ernst zu nehmen. Beispielsweise hätte ein persönliches Gespräch, das Näheres über die Gründe des Ausscheidens der beiden Mitarbeiterinnen

wegen angeblicher Arbeitsüberlastung ans Tageslicht gebracht hätte, dem Projekt einiges an Imageverlust und stillschweigender Verweigerung der Unterstützung erspart.

Es zeigte sich, dass jene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die in einem Aspekt ihrer Person benachteiligt waren oder sich benachteiligt fühlten (z.B. Frauen, MitarbeiterInnen nicht deutscher Muttersprache), mit viel mehr Emotionen in das Projekt verwickelt waren, als jene, die der privilegierten Gruppe angehörten (im Wesentlichen Männer mit deutscher Muttersprache). Die Beachtung dieser Emotionen, des großen Engagements und auch der möglichen tiefen Frustration, trägt wesentlich zu einer guten Verankerung von Diversity Management in der Vielfalt GmbH bei.

• SCHRITT 5: DAS MITTEILEN DER ERGEBNISSE

– DAS BASIS-DOKUMENT

Das Team der FacilitatorInnen hatte bereits zu Beginn des Prozesses eine Person aus ihrer Mitte ausgewählt, die den Prozess in einem Bericht schriftlich darstellt. Während des Prozesses der Systematisierung von Erfahrungen dokumentierte jeweils ein Facilitator oder eine Facilitatorin die einzelnen Schritte. Das Dokument wird von allen Teilnehmern und Teilnehmerinnen kommentiert und überarbeitet, sodass tatsächlich ein gemeinsames Dokument entsteht.

– DIE KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE

Der Abschluss der Systematisierung von Erfahrungen wurde in der Vielfalt GmbH mit der Präsentation der Ergebnisse in Anwesenheit des Managements, der TeilnehmerInnen am Systematisierungsprozess und vieler interessierte MitarbeiterInnen gefeiert. Im Intranet wird das Basis Dokument und viele Hintergrundinformationen zur Verfügung gestellt.

Die Vielfalt GmbH hat sich dafür entschieden, den Systematisierungsprozess auch auf seiner Homepage darzustellen und zu veröffentlichen. Dafür wurde während des Prozesses Material in Form von kurzen Filmen und vielen Fotos gesammelt. Diese Materialien dienen nun dazu, den Text aufzulockern und zu verdeutlichen. Ein kurzer Beitrag mit den wesentlichen kritischen Punkten und den reichen Erfahrungen wurde in einem einschlägigen Journal veröffentlicht. Berater und Beraterinnen in Diversity Management wurde angeboten, Kontakt mit der Vielfalt GmbH aufzunehmen und sich direkt mit den Beteiligten auszutauschen.

Außerdem schlugen die Facilitatoren und Facilitatorinnen dem Management vor, das Pilotprojekt inklusive der anschließenden Reflexion darüber zur Verleihung eines Diversity Preises einzureichen und dadurch eine breite Öffentlichkeit zu erreichen und neugierig zu machen.

Literaturverzeichnis

ActionAid International (o.J.): Resource Pack on Systematization of Experiences, Den Haag, ActionAid International.

Brown, Juanita; Isaacs, David (2007): Das World Café. Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft, Heidelberg, Carl-Auer-Systeme-Verlag.

Francke, Marfil; Morgan, Maria de la Luz (1995): Materiales Didácticos No.1. La Sistematización: Apuesta para la generación de conocimientos a partir de las experiencias de la promoción, Lima, Escuela para el Desarrollo; www.alboan.org/archivos/343.pdf [22.03.2015].

Fals Borda, Orlando (1979): El problema de cómo investigar la realidad para transformarla por la praxis, Ediciones Tercer Mundo.

Fals Borda, Orlando (1998): People's Participation: Challenges Ahead, New York, Apex Press.

Freire, Paulo (1984 [1970]): Pädagogik der Unterdrückten. Bildung als Praxis der Freiheit, Reinbeck bei Hamburg, Rowohlt.

García, Rolando (2000): Conceptos básicos para el estudio de sistemas complejos, in: Leff, Enrique (Hsg): Los problemas del conocimiento y la perspectiva ambiental del desarrollo, 2. Auflage, Mexio-Stadt, Siglo XXI, S 381–409.

Ghiso, Alfredo (2006): Prácticas generadoras de saber. Reflexiones Freirianas en torno a las claves de la sistematización. In: La piragua, Nr. 23, Panamá, S 39–49.

Ghiso, Alfredo (1998): De la practica singular al dialogo con lo plural. Aproximaciones a otros tránsitos y sentidos de la sistematización en épocas de globalización, Medellín, FUNLAM.

Jahoda, Marie; Lazarsfeld, Paul F.; Zeisel, Hans (1975): Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch über die Wirkungen langandauernder Arbeitslosigkeit, Frankfurt am Main, Suhrkamp.

Jara Holliday, Óscar (1995): Para sistematizar experiencias, San José, ALFORJA.

Jara Holliday, Óscar (2006): Sistematización de experiencias y corrientes innovadoras del pensamiento latinoamericano. Una aproximación histórica, in: La Piragua, Revista Latinoamericana de Educación y Política, No. 23, Consejo de Educación de Adultos de América Latina CEAAL, Santiago de Chile, S 7–16; <http://ceaal.org/images/documentos/lapiragua23-1.pdf> [22.03.2015].

Jara Holliday, Óscar (2010): La sistematización de experiencias: aspectos teóricos y metodológicos. Entrevista a Oscar Jara para la Revista Matinal, Revista Matinal, Nr. 4 und Nr. 5 (Juni und September 2010); http://www.cepallforja.org/sistem/documentos/ojara_entrevista_rmatinal.pdf [22.03.2015].

Jara Holliday, Óscar (2012): Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: aproximaciones desde tres ángulos, in: Revista internacional sobre Investigación en Educación Global para el Desarrollo, Nr. 1, Februar 2012, S 56–70; <http://educacioglobalresearch.net/wp-content/uploads/02A-Jara-Castellano.pdf> [22.03.2015].

Lehner, Franz (2012): Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung, 4. Auflage, München, Hanser.

Luger, Anton; Cisneros, Dara (2003): Aprendiendo de nuestra experiencia. Manual de sistematización participativa; Quito, Abya-Yala.

Polanyi, Michael (1966): The Tacit Dimension, Chicago, University of Chicago Press.

Springer Gabler Verlag (Hg): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Wissensmanagement, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55427/wissensmanagement-v8.html> [22.03.2015].

Verstehen, was wir tun

Systematisierung von Erfahrungen als partizipativer Lernprozess

Systematisierung von Erfahrungen ist ein partizipativer Lernprozess, der ausgehend von den Erfahrungen der Akteure und Akteurinnen Wissen über die Praxis erzeugt. Es ist eine Methode, die es erlaubt, implizites Wissen sichtbar und sozialisierbar zu machen.

In Lateinamerika hat sich die Methode in den 1970er und 1980er Jahren vor allem im Zusammenhang mit dem Konzept der educación popular, der Arbeit in sozialen Projekten und mit der partizipativen Aktionsforschung entwickelt. Ganz im Sinne von Paulo Freire und der „Pädagogik der Befreiung“ wird bei der Systematisierung von Erfahrungen Lernen als Prozess der Bewusstwerdung der eigenen Geschichte und der eigenen Wahrnehmung definiert. Zentral dabei ist der Anspruch, die Lebensbedingungen der Menschen zu verbessern.

Im Systematisierungsprozess wird zuerst eine relevante Erfahrung rekonstruiert und in ihren Kontexten betrachtet. In einem zweiten Schritt wird dieser Prozess interpretiert und analysiert, um die innere Logik zu verstehen. Dabei geht es um einen individuellen und gleichzeitig auch um einen kollektiven Lernprozess, um das Lernen einer Person, eines Teams oder einer Organisation. Wichtig ist, im Prozess die gleichberechtigte Beteiligung und Teilhabe jener Menschen sicherzustellen, die eine bestimmte Erfahrung gemeinsam erlebt haben.

Das Ziel dieses Textes ist es, einerseits die theoretischen Grundlagen der Methode zu beschreiben und andererseits eine Anleitung für die Durchführung einer Systematisierung von Erfahrungen zu geben. Im ersten Abschnitt werden die Basis, die wesentlichen Elemente, die Möglichkeiten und Grenzen der Systematisierung von Erfahrungen dargestellt.

Im zweiten Teil werden die fünf Schritte einer Systematisierung beschrieben.

Die AutorInnen

Anton Luger

lebt und arbeitet seit 25 Jahren in verschiedenen Ländern Lateinamerikas - in Nicaragua, El Salvador, Ecuador und jetzt in Mexico. In dieser Zeit lernte er verschiedene Bereiche und Aspekte der Educación Popular und der Systematisierung von Erfahrungen kennen. Derzeit ist er als selbständiger Berater und Trainer in Systematisierung von Erfahrungen und als Feldenkrais-Lehrer tätig.

Elisabeth Schmid

arbeitet als selbständige Beraterin und Trainerin im Projektmanagement. Bei einem mehrjährigen Aufenthalt in Lateinamerika lernte sie die Methode der Systematisierung von Erfahrungen kennen. In ihrer Arbeit wendet sie die Methode in vielfältiger Weise an, weil sie gemeinsames und individuelles Lernen ermöglicht.

Aktion & Reflexion

Texte zur transdisziplinären
Entwicklungsforschung und Bildung

Heft 12

Wien: Paulo Freire Zentrum, Juni 2015

ISBN 978-3-902996-04-6