

Integrale Projektmethodik

Alex Willener, Annina Friz (Hrsg.)

Integrale Projektmethodik

Alex Willener, Annina Friz (Hrsg.)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-906036-39-7

© 2019 interact Verlag Luzern

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

www.hslu.ch/interact

Bilder: © Fumetto 2013, Christian Felber MIGN/Netzwerk Neubad, Jonas Petermann/Netzwerk Neubad, Lukas Chapchal/Netzwerk Neubad

Die Bilder im Buch sind im Kontext des Zwischennutzungsprojekts Neubad in Luzern – an dem der Mitautor wesentlich beteiligt war – entstanden. Sie sollen illustrieren, wie soziokulturelle Projekte Menschen zusammenbringen, Interaktionen und überraschende Konstellationen erzeugen sowie einen Beitrag zu lebendigen Quartieren, Gemeinden und Städten leisten können.

Lektorat: Prof. Beat Schmocker

Korrektur: Petra Meyer, korrektorium, Beromünster

Gestaltung: Martina Pelosi, Cyan GmbH, Luzern

Druck: edubook, Merenschwand

Papier: Mondi DNS

Diese Publikation wurde ausschliesslich in der Schweiz produziert.

Inhaltsverzeichnis	Seite
Vorwort	9
Teil I	
Programmatische Grundlagen	13
Eine kurze Geschichte des Projekts	1 14
Projekte als Mittel der Veränderung	2 24
Wandel und Veränderung	2.1 24
Definition und Merkmale	2.2 25
Voraussetzungen für ein Projekt	2.3 28
Spannungsfelder	2.4 31
Strukturelle Entstehungs- und Steuerungsformen von Projekten	2.5 32
Teil II	
Normative Grundlagen: Arbeitsprinzipien	39
<i>Annina Friz</i>	
Empowerment	3 42
<i>Peter Stade</i>	
Partizipation	4 50
<i>Alex Willener</i>	
Kooperation und Transdisziplinarität	5 68
<i>Rahel El-Maawi</i>	
Geschlechtersensibilität	6 78
<i>Rahel El-Maawi und Simone Gretler Heusser</i>	
Diversity	7 88
<i>Reto Stäheli</i>	
Kreativität	8 100
<i>Annina Friz</i>	
Informelles Lernen	9 110
<i>Alex Willener</i>	
Nachhaltigkeit	10 116

Teil III

Methodische Grundlagen

138 11 Dimensionen und Funktionen im integralen Projekt

138 11.1 Die Dynamik der verschiedenen Dimensionen

140 11.2 Zwei Kernfunktionen

144 12 Ein Prozessmodell für integrale Projekte

144 12.1 Überblick

144 12.2 Einige Vorbemerkungen zum Verständnis des Modells

146 12.3 Das Prozessmodell: Phasen, Schritte und Kernfunktionen

154 13 Einzelne Schritte näher betrachtet

VORPROJEKTPHASE

154 13.1 Anstoss oder Anfrage

156 13.2 Sondierungen und Vorentscheid

KONZEPTIONSPHASE

158 13.3 Denkprozess und Vorarbeiten

159 13.4 Situationsanalyse

176 13.5 Projektbeteiligte

185 13.6 Zielsetzung

197 13.7 Umsetzungsstrategie

UMSETZUNGSPHASE

206 13.8 Umsetzungsaktivitäten

ABSCHLUSSPHASE

210 13.9 (Schluss-)Evaluation

221 13.10 Nachhaltige Wirkung sichern

222 14 Spezifische Methoden in der Projektintervention

222 14.1 Kontakte knüpfen

223 14.2 Aktivieren

225 14.3 Verhandeln

226 14.4 Die Projektkultur entwickeln

228 14.5 Mit Widerstand umgehen

230 14.6 Konflikte bearbeiten

233 14.7 Das Projekt abschliessen

Elemente des Projektmanagements	15	236
Projektorganisation	15.1	236
Planung	15.2	243
Ressourcen	15.3	251
Kommunikation	15.4	261
Umsetzungssteuerung	15.5	271
Schlusswort		278
Quellenverzeichnis		280
Abbildungsverzeichnis		292
Tabellenverzeichnis		293
Autor*innen		294

Vorwort

Projekte werden als zentrales Arbeitsinstrument der Soziokulturellen Animation verstanden. In den letzten Jahren und Jahrzehnten entstanden in der Praxis und auch im Rahmen der Ausbildung zahllose innovative soziokulturelle Projekte, von denen etliche als Modell- oder Referenzprojekte Bekanntheit erlangten. Die Methodik der Projektarbeit wurde im Lauf der Zeit in der Dialektik zwischen praktischer Anwendung, Praxisforschung, Reflexion sowie Vermittlung in Aus- und Weiterbildung immer weiterentwickelt.

Das Verständnis der Projektarbeit war hierbei seit den Anfängen ein spezifisches. Es setzt die Akzente sowohl auf die Ziel- als auch auf die Prozessebene. Wertebasierung, aktive Beteiligung der Adressat*innen, Bedürfnisorientierung, Konfliktbearbeitung, Vernetzung, Vielfalt der Ausdrucksformen, Anspruch auf nachhaltige Wirkung usw. sind zentrale Begriffe, die aus der Projektarbeit ein anspruchsvolles, oft zeitaufwendiges und manchmal unberechenbares Unterfangen machen. Im Unterschied zu produktorientierten Projekten zählen am Schluss nicht nur Effizienz und Zielerreichung, sondern ebenso sehr die Erlebnisqualität bei den Beteiligten, die stimulierende Wirkung auf den Sozialraum oder der mit dem Projekt verbundene Lernprozess.

Die Existenz dieser verschiedenen Dimensionen und Elemente, die im Rahmen eines Projekts eine Rolle spielen, führen auf die Spur des übergeordneten Begriffs «Methodik». Dieser ist abgeleitet vom griechischen «methodike» – der «Kunst des planmässigen Vorgehens». Es geht dabei also um die Gesamtheit verschiedener Elemente innerhalb eines Vorgehens. Eine Methodik kann als übergeordnete Arbeitsweise verstanden werden, die Modelle, Standards, Methoden, Verfahren, Instrumente, Hilfsmittel, Prozeduren und Regeln enthält (Heinrich Keßler & Georg Winkelhofer, 2004). Die Projektmethodik umfasst somit die Gesamtheit der eingesetzten Bestandteile in einem Projekt.

Der Begriff «integral» wurde gewählt, um den Anspruch eines ganzheitlichen Vorgehens hervorzuheben: Integral wird definiert als «zu einem Ganzen dazugehörend und es erst zu dem machend, was es ist». Die integrale Projektmethodik umfasst nicht nur die wichtigen Vorgehensschritte und -instrumente, sondern basiert zum Beispiel auch auf aktiver Beteiligung der Adressat*innen und auf wertebasierten Arbeitsprinzipien.

Aus dem genannten Erfahrungs-, Methoden- und Theoriefundus heraus entstand 1998 ein erstes Lehrbuch der soziokulturellen Projektmethodik (Hanspeter Hongler & Alex Willener, 1998). Die Entwicklungen und Erfahrungen aus der Praxis und neuere Erkenntnisse führten zehn Jahre später zu einem erweiterten Werk (Alex Willener, 2007), das neben einer differenzierteren Methodik auch zahlreiche Praxisbeispiele aus verschiedenen Arbeitsfeldern dokumentierte. Die vorliegende Fassung baut auf den beiden Vorgängerwerken auf, wurde aber vollständig neu strukturiert und berücksichtigt die aktuellen Entwicklungen und Erfahrungen in der Praxis.

Generell ist unser Bemühen darauf ausgerichtet, eine Methodik zur Verfügung zu stellen, die in einer Vielzahl von Situationen, Settings und Kontexten anwendbar sein sollte. Letztlich ist und bleibt es aber ein gewagtes Unterfangen, eine Projektmethodik für offene Arbeitsfelder zu beschreiben. Denn die Praxis beweist tagtäglich, dass sich Projekte durch ihre Dynamik anders entwickeln als vorgesehen und dass sie sich kaum theoretisch vorwegnehmen lassen. In diesem Sinn vertritt das vorliegende Buch auch keine Lehrmeinung; es soll vielmehr Anregungen geben und zum Weiterdenken animieren. Insofern handelt es sich um ein Work in Progress, einen sich weiterentwickelnden Ansatz, in dem es weiterhin auch Lücken oder unterentwickelte Bereiche gibt. Wir werden diesen Ansatz weiterverfolgen und laden alle Praktiker*innen ein, diesen Entwicklungsprozess durch ihre Erfahrungen und Rückmeldungen weiterhin anzureichern.

Der Umfang dieses Werks mag erstaunen und die berechtigte Frage auslösen, ob es wirklich nötig ist, ein umfangreiches Werk zu lesen, nur um ein Projekt durchzuführen. Dazu sind zwei Dinge zu sagen. Erstens braucht dieses Buch nicht von vorn nach hinten durchgelesen zu werden (aber wir wollen natürlich niemanden davon abhalten!), sondern es soll je nach Phase des Projekts als sachbezogenes Nachschlagewerk und Inspirationsquelle dienen. Zweitens: Es gibt kleine Projekte und sehr umfangreiche Projekte, die eines miteinander gemeinsam haben, nämlich die Ähnlichkeit der Form. Dieses Werk hat den Anspruch, die Grundlagen auch für umfangreichere und länger dauernde Projekte zu liefern. Und für kleinere Projekte gilt: Skalieren Sie die Methodik nach unten und entnehmen dem Werk jene zentralen Elemente, die dir dienen.

In Bezug auf die sprachliche Gleichbehandlung aller Geschlechter halten wir uns in diesem Text an den Leitfaden für Mitarbeitende und Studierende auf dem Hochschulplatz Luzern. Mit dem Gender-Sternchen werden nicht nur Frauen und Männer, sondern auch Menschen mit nicht-binärer Geschlechtsidentität sichtbar gemacht.

Danken möchten wir zuerst den Kolleg*innen Rahel El Maawi, Simone Gretler Heusser, Peter Stade und Reto Stäheli, dass sie je ein Kapitel (oder zwei) zu diesem Werk beigesteuert haben und dass sie während der längeren Entstehungszeit die Geduld nicht verloren haben. Grosser Dank gilt dem Kollegen Beat Schmocker, der mit seinem fundierten Wissen und seiner didaktischen Kompetenz wertvolle und unterstützende Hilfestellungen gegeben hat. Sehr dankbar sind wir Delia Strassmann und Micha Amstad, die aus Sicht der Zielgruppe dieses Werks wichtige Fragen und Anmerkungen zur Verständlichkeit und Logik gestellt haben. Dank gilt auch der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, welche die Entstehung dieses Werks finanziell gefördert hat. Und Dank gilt nicht zuletzt allen Studierenden, die mit ihren Fragen, Hinweisen und ihren inspirierenden Projekten dieses Werk gefördert haben.

Alex Willener und Annina Friz



Teil I

Programmatische Grundlagen



1 Eine kurze Geschichte des Projekts

Der Begriff «Projekt» wird in facettenreicher Weise und in vielfältigen Kontexten als Bezeichnung für eine bestimmte Arbeitsweise verwendet. Deren Ausprägung und Handhabung unterscheidet sich jedoch in den verschiedenen Anwendungsfeldern. Zwei wesentliche Faktoren dürften für die Vielfalt und Popularität des Projektbegriffs verantwortlich sein: Zum einen definiert er einen je abgrenzbaren Rahmen (zeitlich, räumlich, organisatorisch, personell, finanziell), zum anderen liegt ihm in der Regel eine überschaubare Aufgabenstellung zugrunde. Dies macht ihn für große Unternehmen oder Institutionen ebenso attraktiv wie für kleine und auf Improvisation angewiesene Organisationen oder für einen temporären Zusammenschluss einiger Individuen zur Erreichung bestimmter Ziele.

Mit dem folgenden unvollständigen Überblick über einige geschichtliche, feldspezifische und programmatische Entwicklungslinien des Begriffs werden unterschiedliche Deutungen und Anwendungen, aber auch Gemeinsamkeiten sichtbar. Dabei geht es einerseits um ein Bewusstsein für die verschiedenen Kontexte und deren Hintergründe, in denen Projekte eine Rolle spielen. Andererseits wird damit ein Basiswissen für allfällige transdisziplinäre oder interorganisationale Projekte¹ oder für die Tätigkeit in anderen Feldern wie zum Beispiel in der Entwicklungszusammenarbeit, der Kultur oder der Gesundheitsförderung vermittelt. Gleichzeitig zeigen sich dabei einige Anknüpfungsmöglichkeiten für heutige soziokulturelle Projekte.

Wann und durch wen wurde der Begriff «Projekt» eigentlich zuerst verwendet? Der französische Psychologe und Philosoph Jean-Pierre Boutinet (2015) schreibt dies Daniel Defoe zu. Der als Verfasser von Robinson Crusoe bekannte englische Schrift-

¹ Vgl. Teil II, Kapitel 5.

steller schrieb nämlich im Jahr 1697 ein Werk mit dem Titel «An Essay Upon Projects» bzw. auf Deutsch «Ein Essay über Projekte» (2006). Defoe wiederum verweist gar auf biblische Hintergründe: «Der Bau der Arche durch Noah, soweit man sie als menschliches Werk gelten lassen will, war das erste Projekt, von dem ich las» (S. 105) und spottet: «(...) wäre er nicht durch eine sehr sonderbare Weisung vom Himmel zu dem Werk veranlasst worden, so würde der gute Alte gewiss sein ganz sinnloses und lächerliches Projekt aufgegeben haben» (ebd.). Defoes Text – der auch heute noch interessante Lektüre bietet – benennt offensichtliche Probleme seines Landes, ist dem gesellschaftlichen Fortschritt gewidmet und schlägt eine Reihe von Reformen vor, um den Staat zu modernisieren.

Im 18. Jahrhundert wurde – immer noch gemäss Boutinet – in der Folge von zahlreichen Kriegen das (leider nicht nachhaltig gelungene) Projekt des immer dauernden Friedens verfolgt, insbesondere beschrieben durch Jean-Jacques Rousseau um 1750 in seinem Werk «Jugement sur le projet de paix perpétuelle».

In jüngerer, aber immer noch vor geraumer Zeit hat der gezielte Einsatz von Projekten in der Pädagogik Einzug gehalten. Hier ist auch erstmals von einer «Projektmethode» die Rede und erste Formen davon breiten sich erstmals Mitte des 19. Jahrhunderts aus. So verweist Karl Frey auf das Gründungsstatut der ETH Zürich von 1854, wonach zur Erlangung des Diploms ein Projekt nach einem festgesetzten Programm und in vorgeschriebener Zeit ausgearbeitet werden müsse (Karl Frey, 2012).

Einen ersten Höhepunkt erlebte der Projektunterricht im Zuge der Reformpädagogik zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Gemäss ihrem Motto, dass das Lernen «vom Kinde aus» und für das Leben zu geschehen habe, bekam das projektorientierte Lernen einen wichtigen Stellenwert. Auf diesem Hintergrund entstanden Konzepte für die Selbstständigkeit der Lernenden und deren Interaktion in Gruppen (Herwig Blankertz, 1982).

In den USA gehörte der Philosoph John Dewey, der ab den 1890er-Jahren mit seiner Ehefrau Alice Dewey eine Versuchsschule in Chicago – die «Laboratory School» – gründete, zu den Wegbereitern einer Projektmethodik mit verschiedenen Schritten (vgl. Frey, 2012). Aus Sicht der Sozialen Arbeit interessant ist, dass John Deweys emanzipatorische Haltung stark durch die Sozialarbeitspionierin Jane Addams beeinflusst wurde, wie Charlene Haddock Seigfried (1999) belegt.

In jüngerer Zeit hat sich im schulischen Zusammenhang vor allem der Didaktiker und Curriculumstheoretiker Karl Frey mit der Projektmethode auseinandergesetzt. Sein Buch «Die Projektmethode» erschien erstmals 1982 und wurde 2012 bereits in der 12. Auflage herausgegeben.

Nach dem Zweiten Weltkrieg fand die Projektmethode im Rahmen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit mit Ländern der Dritten Welt unter Federführung der UNO zunehmende Verbreitung. Im Lauf der Zeit wurde hierbei die Projektmethode zu einem immer differenzierteren Instrument, wobei sich ab den 1980er-Jahren die sogenannte «ZOPP-Methode» (zielorientierte Projektmethodik) durchsetzte. So arbeitete auch der «Nachdiplomkurs für Entwicklungsländer (NADEL)» an der ETH Zürich nach dieser Methodik. Mittlerweile wird in der europäischen Entwicklungszusammenarbeit weitgehend nach den Richtlinien des «Project Cycle Management» der Europäischen Kommission gehandelt. Diese Richtlinien wurden auf der Basis der Erfahrungen im Feld und von internationalen kritischen Debatten zur Wirksamkeit der Hilfe laufend überarbeitet, zuletzt 2004 neu herausgegeben und haben bis heute Gültigkeit für EU-Entwicklungsprojekte. Kernstück des «Project Cycle Management» ist der sogenannte «Logical Framework Approach» (oder kurz «Logframe»). Dieser beinhaltet eine Matrix, welche die Kernelemente eines Projekts zusammenfasst (Norad, 1999).

Eine grosse Bedeutung haben Projekte in der Wirtschaft. Dort gehen die Anfänge der projektorientierten Arbeitsweise bis in die ersten Jahre der Industrialisierung zurück. Anfang der 1960er-Jahre kamen Ansätze auf, die ein Unternehmen als menschlichen Organismus beschrieben haben (Richard A. Johnson, Fremont E. Kast & James E. Rosenzweig, 1964). Dies setzt voraus, dass all seine Funktionsteile zusammenarbeiten müssen. Das Projekt als organisatorische Einheit entspricht den in der Wirtschaft verbreiteten Anforderungskriterien einer effizienten und zugleich flexiblen Arbeitsweise. Zentral sind dabei vor allem Fragen der Führung bzw. des Managements sowie der Planbarkeit.

Projektmanagement hat sich in der Wirtschaft in den letzten Jahrzehnten zu einem Boom entwickelt, wovon auch die mittlerweile unübersehbare Zahl der Publikationen zeugt. Allerdings lassen sich seit einigen Jahren auch kritische Stimmen im Chor hören.² Überforderung angesichts der zunehmenden Komplexität, überfrachtete Ziele, methodische Schwächen oder überzogene Projektlaufzeiten sind einige der Kritikpunkte. Weitere Beiträge plädieren für eine Erneuerung des Projektmanagements, um die Potenziale dieses Konzepts wiederzubeleben (Karsten Trebesch, 2003). Folgerichtig stehen in jüngster Zeit nicht nur die bisherigen Hauptaufgaben des Projektmanagements – Ziele definieren, planen, organisieren, führen, koordinieren und kontrollieren – im Vordergrund. Vielmehr werden auch psychologische Aspekte (Widerstand gegen Veränderungen, Motivationsfragen usw.) und die kommunikative Beteiligung aller direkt und indirekt Betroffenen berücksichtigt.

2 Vgl. etwa Adrian W. Fröhlich, 2003; Wilfried Reiter, 2003; Markus Schwaninger & Markus Körner, 2001.

Der*Die Projektmanager*in verfügt somit nicht mehr primär oder gar ausschliesslich über instrumentelle Kompetenzen – mindestens so bedeutsam sind auch seine*ihre reflexiven und sozialen Fähigkeiten. Entsprechend haben sich in jüngerer Zeit einige Publikationen einem ganzheitlichen Ansatz des Projektmanagements verschrieben (z. B. Karl Pfetzing & Adolf Rohde, 2011; Stephanie Borgert, 2012; Roman Pichler, 2008).

In einem ganz anderen Feld, nämlich in der Kunst, hat sich seit den 1950er-Jahren ein Projektverständnis entwickelt. Dieses entstand aus veränderten Vorstellungen und einer zunehmenden Diversifizierung der Kunst. Wichtige Aspekte davon waren Kollektivität (als Gegenpol zur «Autor*innenkunst»), Interdisziplinarität, ein zu bearbeitendes Thema, der Prozess (als Gegenstück zum ausgestellten Werk), die Neudefinition des Publikums sowie der Anspruch der gesellschaftlichen Wirksamkeit.

Wie Karl Ruhrberg, Manfred Schneckenburger, Christiane Fricke, Klaus Honnef und Ingo F. Walther (2000) beschreiben, bildete sich bereits Anfang der 1950er-Jahre in London die «Independent Group», ein Debattierklub von Leuten aus der Kunst, Architektur und Wissenschaft. Aus ihren Vorträgen und Diskussionen über Massenmedien, Science-Fiction, Bildwelten der Optik, Informationstheorie und anderes schälten sich das Leitbild der «Popular Culture» und die Keimzelle der englischen Pop Art heraus. In Paris entstand 1958 die GRAVE – Groupe de Recherche d'Art Visuel, deren Statuten die Ablösung des romantischen Künstlergenies durch ein «Forschungsteam» sowie die Aktivierung des Publikums forderten. In zahlreichen Städten entstanden ähnliche Kollektive, die projektartig mit neuen Materialien und Vermittlungsformen arbeiteten (Karl Ruhrberg et al., 2000).

In der Folge entstanden Begriffe wie «Prozesskunst» oder «Konzeptkunst», welche die künstlerische Idee und ein durchdachtes Konzept in den Vordergrund stellten und dabei mitunter auch den Einbezug des Publikums forderten. Happenings und multimediale Spektakel waren die neuen Formen von Vermittlung, die sich auch an ein anderes Publikum als das Bildungsbürgertum richteten.

In den 1980er-Jahren spielten künstlerische Projekte im Kontext der Unruhen in vielen Städten eine bedeutende Rolle, und in den Neunzigern wiesen Künstlergruppen wie die Wiener «Wochenklausur» mit spektakulären Projekten auf soziale Probleme hin.

Während all diese Formen projektartiger Kunst direkt aus dem Kunstbetrieb heraus entstanden und damit neue Produktions-, Interaktions- und Rezeptionszusammenhänge schufen, wurden über das in den 1990er-Jahren entstandene Arbeitsfeld des Kulturmanagements Kulturprojekte in grosser Zahl produziert. Damit einher ging die Befürchtung einer mit der Verbreitung des Kulturmanagements entstehenden Ökonomisierung der Kultur und eines verschärften Fundraising-Kampfes um die vorhandenen Geldmittel (Peter Bendixen, 1994).

Für das soziokulturelle Berufsfeld von Interesse ist der vom Bundesamt für Kultur seit 2016 unterstützte Ansatz zur Stärkung der kulturellen Teilhabe.³ Mit diesen Mitteln werden Projekte in den Bereichen Kunstvermittlung, Filmkultur, Leseförderung und musikalische Bildung finanziell gefördert. Die Fördermassnahmen zielen darauf hin, die kulturelle Teilhabe zu stärken, indem die individuelle und kollektive Auseinandersetzung mit Kultur und die aktive Mitgestaltung des kulturellen Lebens ange-regt werden. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf Vorhaben, welche die eigene und selbstständige kulturelle Betätigung der Bevölkerung fördern (BAK, 2017).

Ein wiederum ganz anderes Anwendungsfeld von Projekten findet sich in der Gesundheitsförderung und Prävention. Dieses geht auf die erste internationale Gesundheitsförderungskonferenz in Ottawa zurück, wo 1986 die «Ottawa Charter for Health Promotion» verabschiedet wurde. Dieses Dokument hat weite Verbreitung gefunden und den Aktivitäten der Gesundheitsförderung eine neue Richtung vermittelt. In der lokalen Umsetzung der «Ottawa Charter» sind Projekte zum Arbeitsrahmen für viele Gesundheitsförderungsaktivitäten geworden. Ralph Grossmann und Klaus Scala betrachten in ihrem Buch «Gesundheit durch Projekte fördern» (2011) Projektmanagement als eine adäquate Organisationsform für die Umsetzung von Gesundheitsförderung zum Beispiel in Betrieben, Schulen und Krankenhäusern.

Martin Hafen und Peter Fuchs (2005) führen aus, dass die zunehmende Bedeutung der Projektarbeit in der Prävention auch mit der wachsenden Einsicht zusammenhängt, dass den hochkomplexen Verhältnissen, denen sich die Prävention ausgesetzt sieht, mit isolierten, kurzfristigen, einmaligen Aktivitäten nicht angemessen Rechnung getragen werden kann.

In der Schweiz hatten Gesundheitsförderungsprojekte einen Schub erhalten, nachdem die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz gegründet wurde und fortan mit erheblichen Geldmitteln entsprechende Projekte fördert. Die Stiftung betreibt zu diesem Zweck eine eigene Projektmanagement-Website (www.quint-essenz.ch) mit zahlreichen Tools.

Ein seit 2008 bestehender Ansatz der Gesundheitsförderung durch Projekte besteht im Programm «Kebab+» des Migros-Kulturprozents in Zusammenarbeit mit dem Dachverband offene Kinder- und Jugendarbeit Schweiz (DOJ). Dieses will Kinder und Jugendliche zur Reflexion der gegenwärtigen Esskultur animieren und sie zu einer Auseinandersetzung mit gesunder Ernährung, sinnvoller Bewegung und wertvollen Begegnungen motivieren. Dazu können Projekte eingereicht werden, die diese Themen auf lustvolle Art und Weise behandeln.

3 Vgl. Art. 9a Kulturförderungsgesetz (KFG) und Förderungskonzept 2016–2020 zur Stärkung der kulturellen Teilhabe (SR 442.130).

Ein für unser Verständnis von Projektarbeit wichtiges Anwendungsfeld zeigt sich in der Geschichte von Gemeinwesenarbeit und Community Work. Ausgehend von den Niederlanden traten in den Siebzigerjahren des 20. Jahrhunderts vermehrt auch im deutschsprachigen Europa gemeinwesenorientierte Projekte mit der Zielsetzung von sozialer Veränderung und vermehrter Partizipation der Bewohner*innen in den Vordergrund. Als «klassisches» Vorbild gilt – neben der legendären Jane Addams – der zwei Generationen später ebenfalls in Chicago tätige militante Bürgerrechtskämpfer Saul Alinsky. Alinsky engagierte sich insbesondere mit Methoden des zivilen Ungehorsams und Gegenmacht-Strukturen in den Klassen- und Rassenkonflikten der amerikanischen Nachkriegsgesellschaft und begründete den Handlungsansatz des «Community Organizing», auf dessen Basis in den USA auch heute noch Quartierarbeit geleistet wird. Der Projektcharakter dieser Aktivitäten war weniger durch die Anwendung einer ausgeklügelten Planungstechnik als vielmehr durch Radikalität, Aktivismus, Erfindungsreichtum und den Willen zur Bekämpfung sozialer Benachteiligung geprägt (Leo Penta, 2007). Diese Tradition wurde dann vor allem von der 68er-Bewegung, der Bürgerrechtsbewegung und den Bürgerinitiativen (wieder) aufgenommen.

Im Gegensatz etwa zu den Niederlanden fand die Gemeinwesenarbeit (GWA) in den deutschsprachigen Ländern nach ersten Anfängen in den Siebzigerjahren bis in die Neunzigerjahre wenig Verbreitung.⁴ Wolfgang Hinte (2005) zufolge lässt sich dies auf die fehlende Lobby, auf die Neigung der GWA-Protagonisten zur Institutionenfeindlichkeit, auf die Konzentration auf den Einzelfall in der Sozialen Arbeit und auf die fehlende Weiterentwicklung der Theorie zurückführen.

In den 1980er-Jahren wurde in Essen unter Rückbezug auf die Tradition aktivierender Gemeinwesenarbeit der Ansatz der stadtteilbezogenen Sozialen Arbeit entwickelt.⁵ Diese bezeichnet einen Prozess einer mehrjährigen Aktivierung der Wohnbevölkerung, in dessen Rahmen Projekte zur Verbesserung der Lebensbedingungen der Bevölkerung gestartet wurden.

Im Zuge des deutschen Bund-Länder-Programms «Soziale Stadt» kam es ab Ende der Neunzigerjahre definitiv zu einem neuen Aufschwung der Gemeinwesenarbeit. Im Rahmen dieses Programms zur Erneuerung von Stadtteilen fanden Ansätze der Gemeinwesenarbeit ein breites Betätigungsfeld. Dass diese in der Folge unter dem neuen Titel «Quartiersmanagement» betrieben wurden, rief allerdings bei den Pionieren der deutschen Gemeinwesenarbeit nicht nur Beifall hervor.

In der Schweiz hat die Gemeinwesenarbeit vor allem in einzelnen Städten (namentlich Zürich, Bern, Schaffhausen, Aarau) und Institutionen (z. B. Pro Senectute) eine gewisse Bedeutung erlangt. Die Schweiz stellt insofern ein Spezifikum dar, als

4 Vgl. Gerhard Litges, Maria Lüttringhaus, Christoph Stoik, 2005.

5 Vgl. Institut für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit und Beratung, 1989.

sich hier die Konzepte der Soziokulturellen Animation und der Gemeinwesenarbeit gegenseitig ergänzen, befruchten und vielfach überschneiden. Mit der sozialräumlichen Ausrichtung der Jugendarbeit und der Entstehung neuer Handlungsfelder im Bereich der Quartier- und Gemeindeentwicklung hat sich diese Tendenz zu Mischformen dieser beiden Handlungsansätze in den letzten Jahren akzentuiert. In all diesen Formen hat projektbezogenes Arbeiten neben der kontinuierlichen Förderung des Zusammenlebens in den Quartieren seinen festen Platz.

Projekte in der Quartier- und Stadtentwicklung haben aber auch aus anderen Entwicklungslinien heraus in den letzten Jahrzehnten eine wachsende Bedeutung erhalten.

Ein erster Entwicklungsstrang hat seinen Hintergrund in der Lage der europäischen Städte, die nach dem Zweiten Weltkrieg unter der Suburbanisierung, dem damit verbundenen Wegzug von wohlhabenden Bevölkerungsteilen, den Zentrumsfunktionen mit grossen sozialen Lasten und dem Niedergang mancher Quartiere zu kämpfen hatten.

Ende der 1960er-Jahre war der Entwicklungsprozess in Bologna eines der ersten Projekte, welches die Charakteristika des «urbanen Projekts» trugen. Dieser Prozess umfasste Aufwertungsmassnahmen im Stadtzentrum und in peripheren Quartieren. Bei der Neuentwicklung und Planung wurde auf die Beteiligung der Bevölkerung Wert gelegt. Der Prozess stiess in Europa auf grosses Interesse und begründete die Debatte um die Zukunft der Städte und die Reflexion der sozialen Rolle des Städtebaus. Zu dieser Zeit tauchte in Frankreich der Begriff «projet urbain» auf, der für die Entwicklung und Aufwertung von bestehenden Stadtteilen Anwendung fand. Ab den Achtzigerjahren wurden namentlich in den Niederlanden und in Grossbritannien zahlreiche Stadtquartiere aufgewertet. In Deutschland wurde 1999 das bereits erwähnte gross angelegte Bund-Länder-Programm «Soziale Stadt» ins Leben gerufen. Der Begriff «Programm» verweist hier auf die übergeordnete Strategie sowie auf die Langfristigkeit der notwendigen Entwicklung, während der Projektbegriff für die einzelnen Umsetzungsmassnahmen eingesetzt wird.

In der Schweiz schliesslich, der es in dieser Frage lange Zeit an einer nationalen Steuerung und Finanzierung fehlte, ergriffen Ende der 1990er-Jahre einzelne Städte die Initiative für die Entwicklung von abgewerteten Stadtteilen und von Industriebrachen. Während der Begriff «projet urbain» vorerst in der Westschweiz zum Einsatz kam, führte ihn das Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) im Jahr 2006 als Oberbegriff für ein gesamtschweizerisches Vorgehen ein. Das Programm «Projets urbains» wurde 2007 vom Bundesrat als Integrationsmassnahme beschlossen. Verbesserung einer bestehenden Situation, integrales Vorgehen, Interdisziplinarität, offene Methodenwahl und verschiedene Beteiligungsformen sind einige der Charakteristika dieses Ansatzes. Das Programm unterstützte Quartierentwicklungs-

projekte in 16 kleineren und mittleren Städten und wurde 2016 bedauerlicherweise bereits wieder beendet.

Demgegenüber läuft weiterhin das 2008 eingeführte Bundesprogramm «Periurban – Zusammenleben im ländlichen Raum». Hierbei geht es um Projekte, die für Integrationsanliegen sensibilisieren, die Teilnahme aller Bevölkerungsgruppen am öffentlichen Leben und an Prozessen zur Entscheidungsfindung verbessern, Möglichkeiten zur Begegnung und zum Austausch und damit zur Verständigung schaffen und den Zugang zu Dienstleistungen der Regelstrukturen erleichtern. Das Programm startete 2016 in seine dritte und letzte Phase und dauert bis 2020.

Eine zweite Entwicklungslinie ist verknüpft mit der «Agenda 21» – einem entwicklungs- und umweltpolitischen Aktionsprogramm für das 21. Jahrhundert, beschlossen von 178 Staaten an der «Konferenz für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen» in Rio de Janeiro im Jahr 1992.⁶ Gemäss dem Programm sind viele der globalen Probleme am besten auf der lokalen Ebene zu lösen. Unter dem Motto «Global denken – lokal handeln!» wurde deshalb jede Kommune der 179 Unterzeichnerländer aufgerufen, eine eigene «Lokale Agenda 21 (LA 21)» zu erarbeiten. Allein in der Schweiz hatten mehr als 150 Gemeinden Projekte im Rahmen der «Agenda 21» durchgeführt. Im neuen Jahrtausend ist dieser wichtige Prozess der lokalen Aktivierung weitgehend zum Erliegen gekommen.

Unter der Ägide des aktuellen internationalen Programms «Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung» sind hingegen zum Zeitpunkt der Herausgabe dieses Buchs noch kaum Projektaktivitäten zu verzeichnen.

Zu erwähnen ist hier schliesslich noch das vor allem in der Romandie betriebene Konzept der «quartiers solidaires». Dieses möchte die Lebensqualität von Senior*innen durch eine bessere Integration in ihren Wohnquartieren erhöhen. Einer der Grundsätze des Konzepts besteht darin, die Senior*innen als Akteur*innen zu verstehen, wenn es darum geht, Projekte zu entwickeln, die zur Verbesserung ihres Alltags beitragen sollen. Einige der «quartiers solidaires» haben sich über das Thema des Alters hinaus zu eigentlichen Quartierentwicklungsprojekten entwickelt und waren auch im Programm «Projets urbains» präsent.

Zum Abschluss dieser kleinen Tour d’horizon der Anwendungsfelder von Projekten soll eine grundsätzliche Kritik am Projektmanagement nicht unerwähnt bleiben. Luc Boltanski und Ève Chiapello (2006) haben die These aufgestellt und anhand von Managementliteratur zu belegen versucht, dass mithilfe des Projekts als neue Idealstruktur der kreative Impuls der 68er in die Wirtschaft integriert werden konnte. Diese Entwicklung geht aber einher mit einem generellen Abbau von Kontinuität

6 Siehe auch Teil II, Kapitel 8 zur Nachhaltigkeit.

und Sicherheit in Organisationen. Das heisst, dass der Projektboom mit der Flexibilisierung und Deregulierung von Arbeitsverhältnissen einhergeht. Wer die negativen Folgen dieser Entwicklung mitberücksichtigt, muss sich also die Frage stellen, wie sich Grundbedürfnisse nach Sicherheit und Verlässlichkeit mit projektartigen Organisationsstrukturen vereinbaren lassen.



2 Projekte als Mittel der Veränderung

2.1 Wandel und Veränderung

Projekte finden im Kontext von gesellschaftlichem Wandel statt, sind oft durch diesen ausgelöst oder versuchen diesen durch bewusste Veränderungen anzuregen. Ein Projekt kann daher auch als Beitrag zur Gestaltung des Wandels begriffen werden.

Bedeutung und Inhalte von gesellschaftlichem Wandel sollen hier nicht vertieft werden. Interessant im Zusammenhang mit Projekten ist jedoch der Hinweis auf die Zeitdimension des Begriffs des Wandels: Bei der Wahrnehmung des Wandels wird die gesellschaftliche Gegenwart von der Vergangenheit und der (möglichen) Zukunft unterschieden. Gesellschaftlicher Wandel wird zum Beispiel durch das Genre der soziologischen Zeitdiagnose beschrieben, wie Gregor Husi (2010) ausführt. Zeitdiagnosen erfinden demnach oftmals einen neuen Begriff, um die jeweilige Einschätzung eines gesellschaftlichen Zustands auf den Punkt zu bringen. Husi erwähnt dabei Begriffe wie Konsumgesellschaft, Leistungsgesellschaft, Überflusgesellschaft, Risikogesellschaft, Erlebnisgesellschaft und Konfliktgesellschaft. Zeitdiagnosen gehen nach Husi über das Beschreiben und Erklären von gesellschaftlichen Zuständen hinaus und bewerten sie als funktional oder dysfunktional, Chance oder Krise, gut oder schlecht.

Der Ansatz der Soziokultur geht davon aus, dass Menschen dem Wandel nicht einfach ausgeliefert sind, sondern ihn in ihrem Lebensumfeld mitprägen und einen Umgang damit finden können. Im Rahmen von Projekten wird im jeweiligen lokalen Kontext mit der Situationsanalyse denn auch eine Art Zeitdiagnose im Kleinen erstellt. Diese stellt den Ausgangspunkt für ein Projekt dar, das eine Veränderung der beschriebenen Situation in Gang bringen soll.

Die Begriffe «Wandel» und «Veränderung» können wie folgt differenziert werden: Während der Begriff «Wandel» eher auf der gesellschaftlichen Makroebene eingesetzt wird und eine allmähliche Veränderung einer ganzen Gesellschaft umschreibt, ist der weniger gewichtige Begriff der «Veränderung» eher für die Mikro- oder Me-soebene eines Projekts angebracht. Weiter kann unterschieden werden zwischen Vorgängen, die sich quasi ohne unser Zutun ereignen – dem Wandel –, und solchen, die wir selber aktiv in die Wege leiten und die eine erwünschte Veränderung eines Zustands mit sich bringen sollen.

Projekte bieten somit Handlungsräume und -strukturen, die es den Beteiligten ermöglichen, sich mitgestaltend auf ein Vorhaben einzulassen und damit eine absichtsvolle Veränderung einzuleiten.

2.2 Definition und Merkmale

Definition

In der Literatur existiert für das Projekt eine unüberschaubare Zahl von Definitionen, die sich oft nur in Details voneinander unterscheiden. Für die integrale Projektmethodik haben wir im Lauf der Zeit folgende Definition erarbeitet:

Ein Projekt ist ein zeitlich befristetes, neuartiges Vorhaben, das interdisziplinär und/oder interorganisationell bearbeitet wird und dessen Zielsetzung aus einer komplexen Situation, einem Handlungsbedarf, einer Aufgabenstellung oder einem Potenzial abgeleitet wird.

*Integral wird gemäss Duden online definiert als «zu einem Ganzen dazugehörend und es erst zu dem machend, was es ist». Davon ausgehend verstehen wir den Projektbegriff in einem umfassenden Sinn: Ein integrales Projekt setzt die Akzente sowohl auf die Ziel- als auch auf die Prozessebene, basiert auf aktiver Beteiligung der Adressat*innen sowie auf wertebasierten Arbeitsprinzipien.*

Da die Projektdefinition noch einigen Interpretationsspielraum offenlässt, unterziehen wir im Folgenden die einzelnen Bestandteile einer näheren Betrachtung.

Zeitliche Befristung

Normalerweise wird von Anfang an ein bestimmter Zeitrahmen als Projektphase definiert. Bei sehr experimentellen oder ergebnisoffenen Projekten kann es auch sein, dass die Dauer nicht von Beginn weg definitiv festgelegt wird, weil zuerst Erfahrungen mit der Thematik, dem Umfeld, den Beteiligten und mit ersten Umsetzungsschritten gemacht werden müssen. Dies kann zum Beispiel im Rahmen eines Vorprojekts geschehen (vgl. Kap. 2.5).

Neuartigkeit

Wenn für eine bestimmte Ausgangslage oder eine Herausforderung in einem spezifischen Kontext, also in einem bestimmten zeitlichen und räumlichen Setting mit bestimmten Akteur*innen, noch keine Vorgehensweise existiert, kann man von einem neuartigen Vorhaben reden. Manchmal lassen sich Autor*innen, die eine Initiative ergreifen, von interessanten Projekten aus einem anderen Ort oder aus dem Ausland inspirieren und haben vorerst die dort eingesetzte Projektumsetzung im Kopf. Manchmal wird zu Beginn des Projekts gar gezielt nach sogenannten Good-Practice-Beispielen gesucht. Sobald sie sich dann vertieft mit den am eigenen Ort vorgefundenen spezifischen Situationen, Akteur*innen, deren Lebensweltbezug und Ressourcen auseinandersetzen, werden sie realisieren, dass das Vorbildprojekt nicht unbesehen übernommen werden kann, sondern lokal angepasst werden muss. In diesem Sinn kann das Projekt als neuartig bezeichnet werden.

Wird hingegen ein Projekt sozusagen «eingekauft» und unreflektiert an einem anderen Ort nach dem Vorbild des Originals kopiert oder gar multipliziert, kann kaum von einem Projekt gesprochen werden.

Interdisziplinär und/oder inter-/intraorganisationell

Die Aufgabe, die es zu bewältigen gilt, ist – wie oben erwähnt – komplex. Sie kann von einer einzelnen Person nicht allein erfüllt werden, da Spezialwissen und Fähigkeiten aus verschiedenen Kontexten, Berufen und Disziplinen notwendig sind. Daraus ergibt sich das Erfordernis eines inter- oder transdisziplinären und/oder eines interinstitutionell zusammengesetzten Projektteams. Dabei bringen sich die Beteiligten mit ihrer jeweiligen Kernkompetenz in das Projekt ein (vgl. Gisela Zechner, 1998).

Inter- bzw. Transdisziplinarität wird in diesem Werk auch als eigenes Arbeitsprinzip betrachtet und im Kapitel 5 erörtert.

Oft ist zur optimalen Projektumsetzung die Zusammenarbeit von zwei oder mehreren Organisationen notwendig. In sozialräumlich angelegten Projekten mit Kindern und Jugendlichen arbeiten oft städtische, private und kirchliche Organisationen zusammen oder in Integrationsprojekten Hilfswerke mit Migrantenorganisationen. In grossen staatlichen oder privaten Organisationen sind es Beteiligte aus einer oder

mehreren Abteilungen, die für Projekte zusammenspannen. Im ersten Fall spricht man von inter-, im zweiten von intraorganisationeller Zusammenarbeit.

Merkmale

Sofern die Definition nicht ausreichend Klärung bringt, können Merkmale beigezogen werden, um zu bestimmen, ob ein bestimmtes Vorhaben als Projekt bezeichnet werden kann. Auch wenn sie sich zum Teil mit der Definition überschneiden, halten wir die folgenden Merkmale von Projekten als nützlich:

- *Die gestellte Aufgabe ist neu oder in wesentlichen Teilen neu.*
Sie wird in einen Zusammenhang gestellt, der einmalig ist und sich in dieser Form nicht wiederholt.
- *Projekte haben einen innovativen Charakter.*
Die mit einem Projekt verbundenen Aufgaben sind nicht mit Routine zu bewältigen. Neue Ideen oder Visionen sind gefragt. Zum Projekt gehören denn auch Chaos, Veränderung und Neuorientierung.
- *Projekte sind zielorientiert.*
Sie verfügen über eine eindeutige inhaltliche und wirkungsbezogene Zielsetzung.
- *Projekte sind zeitlich begrenzt.*
Projektbeginn und Projektende sind zeitlich festgelegt.
- *Projekte durchlaufen verschiedene Phasen.*
Der Projektcharakter ändert von Phase zu Phase. Die Phasen können durch Etappen oder formelle Bewilligungsschritte klar getrennt sein.
- *Projekte verfügen über eine kollektive Dimension.*
Jedes Projekt funktioniert nur über das Zusammenspiel verschiedener Akteur*innen, die ein Konsens über einen Handlungsbedarf oder die Motivation einer erwünschten Veränderung verbindet.
- *Projekte basieren auf Interaktion.*
Projekte benötigen zu ihrer Realisation permanente Kommunikation, Dialog und Aushandlung auf verschiedenen Ebenen.
- *Projekte benötigen zusätzliche, aber begrenzte Ressourcen.*
Für jedes Projekt sind spezielle finanzielle, personelle und zeitliche Mittel

sowie eine projektspezifische Organisation notwendig. Gleichzeitig sind die Ressourcen immer begrenzt und erlauben oft nicht die maximal wünschbare Umsetzung.

- *Projekte mobilisieren und reorganisieren Ressourcen.*
Die Eigenheiten von Projekten erleichtern es, Ressourcen aus einem oder mehreren Systemen für neue und herausfordernde Aufgaben zu mobilisieren oder für das Projekt neu zu organisieren.
- *Projekte sind komplex.*
Sie sprengen bestehende Organisationsformen und zeichnen sich durch eine enge Vernetzung aus. Die Projektaufgaben verlangen im Allgemeinen ein interdisziplinäres und/oder interinstitutionelles Vorgehen.
- *Projekte bieten eine Plattform, um neue und überraschende Kooperationen zu entwickeln und zu testen.*
Kooperationen in Projekten gehen oft über die Grenzen von Organisationen, Disziplinen und gesellschaftlichen Systemen hinaus und bieten die Chance für ungewohnte Konstellationen in der Zusammenarbeit.
- *Projekte verfügen über Eigendynamik.*
Jedes Projekt ist mit Überraschungen, Unsicherheiten und Risiken verbunden, es kann im Extremfall scheitern.⁷

2.3 Voraussetzungen für ein Projekt

Wenn nun also wie unter 2.1 beschrieben eine Veränderung in einer erstrebenswerten Richtung erfolgen soll, braucht es ein geeignetes und zweckmässiges Vorgehen. Ein Hauptgrund für den Einsatz des Projekts als Mittel der Veränderung besteht darin, dass es einen überschaubaren Rahmen (zeitlich, räumlich, organisatorisch, personell, finanziell usw.) für das Bearbeiten von vorerst wenig übersichtlichen Aufgabestellungen definiert. Ein weiterer Grund liegt darin, dass sich Projekte ausserhalb der Alltagsroutine abspielen. Eingespielte Routineabläufe ermöglichen es, möglichst effizient und auf bekanntem Weg alltägliche Ergebnisse zu erreichen. Projekte hinge-

⁷ Diese Zusammenstellung basiert auf Karin Bernath, Martin Haug und Franz Ziegler, 2000; Boutinet, 2015; Grossmann & Scala, 2011; Walter A. Kummer, Roland W. Spühler & Rudolf Wyssen, 1986; Jan Mees, Oefner-Py & Karl-Otto Sünemann, 1995.

gen gehen auf neuen Wegen zu neuen Zielen. Projekte ermöglichen es des Weiteren, für begrenzte Zeit zusätzliche Ressourcen für eine neue Aufgabe einzusetzen.

Boutinet (2015) weist darauf hin, dass Projekte meist eine positive Konnotation besitzen, was wohl ein weiterer Faktor für die Beliebtheit dieses Ansatzes ist. Grossmann und Scala (2011) legen den Nutzen für die beteiligten Fachkräfte dar, indem Projekte ihnen Voraussetzungen bieten, professionelle Rollen zu erweitern oder gegebenenfalls auch neue Rollen zu entwickeln.

Die Verwendung des Projekts als Mittel zur Veränderung bedingt allerdings, dass einige Voraussetzungen gegeben sind. In Erweiterung eines Vorschlags von Boutinet (2015) betrachten wir folgende vier Voraussetzungen als wesentlich:

- Das Vorliegen eines Handlungs- oder eines Veränderungsbedarfs oder eines Entwicklungspotenzials
- Die Einzigartigkeit einer zu verändernden Ausgangslage
- Die Komplexität einer Ausgangslage und die Unsicherheit bezüglich der Entwicklung
- Die Existenz von Autor*innen und Akteur*innen

Diese Voraussetzungen werden im Folgenden etwas ausführlicher erörtert.

Das Vorliegen eines Handlungs- oder Veränderungsbedarfs oder eines Entwicklungspotenzials

In aller Regel wird ein Projekt in Angriff genommen, wenn ein oder mehrere Individuen oder eine Instanz eine bestimmte Ausgangslage als veränderungswürdig erkennen und darin einen Grund oder eine Notwendigkeit zum Handeln sehen. Dies kann durchaus vorerst auf einer subjektiven Einschätzung beruhen. Es wird dann Aufgabe der Situationsanalyse (vgl. Kap. 13.4) sein, die Situation und damit den Handlungsbedarf systematisch zu erfassen und zu objektivieren, was die erste Einschätzung bestätigt, relativiert oder auch widerlegt.

Der Anspruch auf das Vorliegen eines Handlungsbedarfs kann allerdings nicht auf alle gesellschaftlichen Felder übertragen werden, in denen Projekte stattfinden. Künstlerische Projekte zum Beispiel folgen in erster Linie dem schöpferischen Impuls von Kunstschaffenden. Der Handlungsbedarf kommt sozusagen aus dem Inneren des*der jeweiligen Kunstschaffenden. Andererseits ist es gerade bei einem Kunstverständnis, das einen gesellschaftspolitischen Anspruch integriert, oft dennoch so, dass eine Art von gesellschaftlichem Handlungsbedarf den Anstoss für ein Werk gibt.

Neben dem Handlungsbedarf ist es manchmal ein innerhalb des Umfelds vorhandenes Potenzial, das erschlossen werden kann, das den Anlass für ein Projekt gibt.

Der Kontext und das Umfeld eines Projekts sind in diesem Fall zum Ausgangszeitpunkt grundsätzlich offen, aber es besteht die Möglichkeit, in einem Handlungsfeld vorhandene Ressourcen (z. B. räumliche, personelle, zeitliche) für etwas Neues zu kombinieren.

Und schliesslich sei nicht unterschlagen, dass manchmal aus reiner Experimentierlust Projekte entstehen können, die vielleicht erst im Lauf der Entstehung mit einem eigentlichen Handlungsbedarf verknüpft werden. Dies bedingt aber, dass der entsprechende Kontext sorgfältig analysiert wird, damit nicht nur ein sich selbst genügendes, sondern ein gesellschaftlich irgendwie relevantes Projekt daraus resultiert.

In all diesen Fällen geht ein Projekt von einer grundsätzlich optimistischen Vision aus, mit der Annahme, dass eine Veränderung in einer erwünschten Richtung möglich ist.

Die Einzigartigkeit einer zu verändernden Ausgangslage

Das Projekt hat in den Worten von Boutinet (2015) einen idiosynkratischen Charakter. Der etwas sperrige Begriff der Idiosynkrasie stammt gemäss dem etymologischen Wörterbuch der deutschen Sprache (Friedrich Kluge, 2002) aus dem Griechischen und lässt sich am besten mit dem Wort «Eigentümlichkeit» oder als «Gesamtheit persönlicher Eigenheiten» übersetzen. Der Begriff umschreibt hier den Zusammenhang zwischen einer einmaligen Ausgangslage in einem spezifischen lokalen Kontext und den darauf reagierenden Aktivitäten, die mit einer einmaligen Zusammensetzung von Akteur*innen im Rahmen des Projekts spezifisch zusammengebracht werden. Die Einzigartigkeit kann auch darin bestehen, dass das Projekt noch nie so an diesem Ort stattgefunden hat, aber in vergleichbarer Form bereits an anderen Orten erfolgreich durchgeführt wurde.

Die Komplexität einer Ausgangslage und die Unsicherheit bezüglich der Entwicklung

Eine Ausgangslage bzw. Herausforderung muss einen gewissen Komplexitätsgrad aufweisen und die Entwicklungs- oder Veränderungsperspektive noch erheblich im Ungewissen liegen, damit ein Projekt das adäquate Vorgehensmittel ist. In einer einfachen und überschaubaren Situation, in der die erwünschte Veränderung und das Vorgehen evident sind, ist der Rückgriff auf ein Projekt nicht angemessen. Die Komplexität einer Situation zeichnet sich dadurch aus, dass verschiedene Faktoren mit gegenseitiger Abhängigkeit voneinander vorliegen. Ein Projekt, das darauf reagiert, soll die Situation nicht unverhältnismässig reduzieren, sondern möglichst auf seine gesamte Komplexität antworten.

Die Existenz von Autor*innen und Akteur*innen

Der von Jean-Pierre Boutinet (2015) verwendete Begriff der Autorschaft im Zusam-

menhang mit Projekten ist im deutschen – im Gegensatz zum französischen – Sprachgebrauch unüblich. Er scheint uns aber sehr geeignet, eine Rolle zu umschreiben, die weder mit der Bezeichnung «Initiant*in» noch mit den anderen Bezeichnungen für tragende Rollen im Projekt (z. B. Projektleitung) richtig erfasst wird. Als Autor*in kann jene Person oder jenes Kollektiv bezeichnet werden, die oder das einen Handlungsbedarf erkennt, diesen mit einer Veränderungsidee in Verbindung bringt und die Konzeption an die Hand nimmt mit dem Ziel der Realisierung. Man könnte sagen, dass der*die Autor*in in sich den Dreiklang der drei «I» vereinigt: Interesse, Idee und Initiative. Er bzw. sie zeigt Interesse, dass eine Fragestellung, eine Aufgabe bearbeitet wird, hat möglicherweise eine mindestens vorläufige Idee zur Umsetzung und ergreift die Initiative zur Umsetzung.

Schliesslich «komponiert» die Autorschaft das Projekt in Zusammenarbeit mit einer Reihe von weiteren Akteur*innen oder Projektbeteiligten (vgl. Kap. 13.5), die in direkter oder indirekter Weise von der Ausgangslage betroffen sind oder Interesse an der Veränderung haben. Die Existenz von Akteur*innen ist zwingend für integrale Projekte.

2.4 Spannungsfelder

Die integrale Projektmethodik setzt einen klaren Rahmen. Dennoch ist Projektarbeit mit einer Reihe von Spannungsfeldern und Widersprüchen verbunden, die grundlegend zu dieser Arbeitsweise gehören. Zu erwähnen sind folgende Spannungsfelder:

Zeitliches Spannungsfeld

Ein Projekt ist zwar immer zeitlich begrenzt, es hat einen Anfang und ein Ende. Jedes Projekt hat aber auch eine Vorgeschichte und über das Projekt hinausreichende Wirkungen. Die zeitliche Eingrenzung hat deshalb etwas Künstliches, Willkürliches.

Personales Spannungsfeld

Projekte sind mit intensiver, aufgabenbezogener Zusammenarbeit verbunden. Die Art der Zusammenarbeit ist projektspezifisch ausgerichtet und definiert. Rollen, Positionen, Funktionen sind einmalig und stehen eventuell im Widerspruch zu anderen Rollen, Positionen und Funktionen, die dieselben Personen in einem anderen Projekt oder in einer Organisation einnehmen.

Organisationelles Spannungsfeld

Projekte entwickeln und bilden eigene Systeme mit spezifischen «Logiken» und dynamischen Prozessen, die unter Umständen von jenen der Herkunftsorganisationen der Beteiligten abweichen oder mit diesen in Widerspruch stehen.

Inhaltlich-konzeptuelles Spannungsfeld

Projekte führen zu neuen Sichtweisen in Bezug auf das Thema, dessen Ausgangslage und die Art und Weise, damit umzugehen, indem mit jedem Projektschritt mehr Wissen generiert wird und deutlich wird, wie man die Sache auch anders hätte angehen können. Fortlaufende Evaluationsschritte können Mängel und Schwierigkeiten deutlich machen, ohne dass in jedem Fall Korrekturen angebracht oder möglich sind.

Spannungsfeld Theorie – Praxis

Zwischen den Denkweisen der Entwicklung des Projekts («Theorie») und den Denk- und Arbeitsweisen in der Umsetzung («Praxis») bestehen wesentliche Unterschiede bezüglich der Anforderungen an die Projektbeteiligten (vgl. Boutinet, 2015).

Individuell-kollektives Spannungsfeld

Im Projekt spielen immer individuelle Logiken der Beteiligten eine Rolle. Sie sind mit ihrem eigenen je individuellen Hintergrund, mit unterschiedlicher Betroffenheit, Motivation und unterschiedlichen Interessen am Projekt beteiligt. Die individuelle Logik kann mit den notwendigen kollektiven Logiken der am Projekt Beteiligten nicht immer ohne Weiteres in Übereinstimmung gebracht werden (vgl. Boutinet, 2015).

Alle diese Spannungsfelder können in verschiedenen Stadien des Projekts als Störfaktoren auftreten oder Anlass zu Diskussionen unter den Beteiligten geben. Beispielsweise kann sich ein projektbezogener Konflikt zwischen Projektteammitgliedern auch auf ihre übrigen Rollen auswirken oder umgekehrt. Oder Projektteammitglieder müssen durch ihr Engagement manchmal ihren Kopf herhalten für Probleme, die in einem grösseren Kontext unabhängig vom Projekt entstanden sind.

Durch die aktive Thematisierung und Bearbeitung dieser Spannungsfelder im Projektverlauf können sie zwar nicht ausgeschaltet, aber es kann ein konstruktiver Umgang mit ihnen gefunden werden.

2.5 Strukturelle Entstehungs- und Steuerungsformen von Projekten

Unabhängig vom Arbeitsfeld und vom Inhalt stellen wir in der Praxis bezüglich Rahmenbedingungen, Auftragslage und Struktur drei strukturelle Entstehungs- und Steuerungsformen von Projekten fest, welche die Ausgangslage, Strategie und Struktur des Projekts grundlegend bestimmen. Wir unterscheiden im Folgenden zwischen Auftragsprojekten, Autor*innenprojekten und Mischformen. Zudem wird auf die Besonderheiten von Vorprojekten und Pilotprojekten eingegangen.

Das Auftragsprojekt

Auftragsprojekte können sowohl organisationsintern als auch im «freien Markt» entstehen. In grossen Organisationen ist es Aufgabe der Führung (Geschäftsleitung, Abteilungsleitung usw.), darüber zu befinden, welche Aufgabenstellungen durch Projekte bewältigt werden bzw. welche Ziele am besten in Projektform erreicht werden können. Sie definiert in der Regel in einem Projektauftrag die Ziele und die zeitlichen Rahmenbedingungen des Projekts sowie die finanziellen und personellen Ressourcen und genehmigt die wichtigen Zwischenschritte. Der Impuls für das Auftragsprojekt kommt aber nicht ausschliesslich «von oben», sondern die Anregungen kommen nicht selten von den Menschen, die operativ an der Basis arbeiten. So unterbreitet zum Beispiel eine Quartierarbeiterin auf der Basis der Resultate einer Quartieranalyse der Leitung des Sozialzentrums eine Reihe von Projektvorschlägen. Diese entscheidet über die Prioritäten und erteilt einzelne Projektaufträge an die Quartierarbeiterin oder an andere Mitarbeitende. Gerade in solchen Fällen ist es wünschenswert, wenn Ziele und/oder bestimmte Rahmenbedingungen zwischen Auftraggeberin und Auftragnehmerin noch ausgehandelt werden können und nicht starr von oben vorgegeben werden. In vielen soziokulturellen Projekten sind die Mitarbeitenden auf die Kooperation mit anderen Organisationen oder mit freiwilligen Kräften angewiesen. Dazu ist ein gewisser Spielraum für die Ausgestaltung des Projekts unabdingbar.

Neben diesen organisationsintern vergebenen Projekten haben in den letzten Jahren staatliche Instanzen (namentlich Bundesämter und Städte) oder grosse Geldgebende (insbesondere Stiftungen) Projekte öffentlich ausgeschrieben oder es wurden einige Organisationen oder Einzelpersonen zur Offertstellung eingeladen. Auch in diesem Fall sind die Ziele zumindest in grober Form festgelegt, die zeitliche Befristung ist schon definiert und in der Regel existiert auch ein Kostendach – auch wenn dieses gegenüber den Bewerbenden nicht immer offengelegt wird. Es ist dann die Sache der an diesem Projektauftrag Interessierten, die Projektidee, die Strategie und die dafür notwendigen Ressourcen auszuarbeiten und im Rahmen einer Offerte und manchmal einer Präsentation dem*der Auftraggeber*in zu unterbreiten. Ist der Auftrag einmal vergeben, gelten ähnliche Bedingungen wie in einem organisationsinternen Auftragsprojekt.

In beiden Fällen ist die Projektleitung Auftragnehmerin und gegenüber der*dem Auftraggeber*in rechenschaftspflichtig. Die Kreativität und Freiheit im Projekt variiert von Projekt zu Projekt und spielt sich vor allem auf den Ebenen der Strategie und Umsetzung ab.

Auftragsprojekte werden oft auch als Top-down-Projekte bezeichnet, das heisst, dass eine übergeordnete Instanz die Initiative ergreift und das Thema und die wesentliche Ausrichtung des Projekts vorgibt.

Das Autor*innenprojekt

Um ein Verständnis für den bereits im Kapitel 2.2 eingeführten Begriff Autor*innenprojekt zu erhalten, kann eine Parallele zum Begriff «Autor*innenfilm» gezogen werden: «Autor*innenfilme» grenzen sich ab vom Auftragsfilm (im Auftrag eines Produzenten bzw. einer Produzentin oder Filmstudios) und deren Drehbuchautor*innen und Regisseur*in sind identisch. Ähnlich verhält es sich mit dem Autor*innenprojekt: Eine Person ergreift aufgrund eines Handlungsbedarfs, einer wünschenswerten Entwicklung, eines Potenzials oder manchmal schlicht einer guten Idee die Initiative, packt das Thema an, entwickelt das «Drehbuch» oder den Projektplan und führt anschliessend die Regie bei der Umsetzung. Dies kann beruflich oder freiwillig bzw. ehrenamtlich erfolgen. Die initiierende Person definiert Ziele, den Kreis der Beteiligten, kreiert die Strategie und sucht auf dem freien Markt nach Geldmitteln, um das Projekt zu finanzieren. Dies alles idealerweise in Abstimmung mit (zukünftigen) Projektpartner*innen und -beteiligten.

Diese Projektform ist grundsätzlich die freieste und kreativste, was allerdings nur dann stimmt, wenn die Finanzierung wunschgemäss erfolgt. In der Realität ist es oft so, dass finanzielle, politische oder sonstige Rahmenbedingungen und Sachzwänge gute Projektideen stark beschränken und in ihrer Entfaltung einengen. Andererseits können gerade auch in dieser Hinsicht Erfindungsgeist und unternehmerisches Denken dazu führen, dass trotz begrenzter Ressourcen elegante Lösungen gefunden werden.

Mischformen

In manchen Handlungsfeldern stellen der Staat sowie private Stiftungen Projektfördermittel bereit, um für bestimmte Herausforderungen neue Ideen und lokal angepasste Lösungen zu fördern – in der Schweiz etwa auf dem Gebiet der Integrations-, der Gesundheits-, der Jugendförderung oder der Regionalentwicklung. Oft finanzieren diese Fördermittel jedoch nicht die gesamten Projektkosten, sondern es wird erwartet, dass bis zu 50 Prozent der Mittel lokal oder über andere Finanzierungskanäle beschafft werden. Die Existenz dieser Fördertöpfe und die im Lauf der Zeit immer anspruchsvolleren Anforderungen und Bedingungen punkto Konzeption und Projektcontrolling haben jeweils einen eigenen Markt erzeugt, auf dem naturgemäss grössere Organisationen auf einfachere Art sowohl die notwendigen Vorprojektphasen finanzieren als auch mit ihren erfahrenen Profis die Rahmenbedingungen gut nutzen können.

Obwohl nun durch diese staatliche oder private Tätigkeit bestimmte Zielrichtungen vorgegeben sind, existiert hier ein weites Feld für bedarfsgerechte neue Ideen und Ansätze, das genutzt werden kann. Da aber unerfahrene Projektinitiant*innen – gerade solche, die ehrenamtlich ein Projekt starten – oft mit den Bedingungen überfordert sind, werden erfahrene Profis mittels Projektberatung oder -coaching

beigezogen, um zum gewünschten (finanziellen oder inhaltlichen) Erfolg zu verhelfen.

Auf der einen Seite hat bei solchen Projekten die themensetzende und (haupt-)finanzierende Instanz (also der Staat oder die jeweilige Stiftung) die Rolle der Auftraggeberin, der gegenüber die Projektleitung zur Rechenschaft verpflichtet ist und zumeist bestimmte Auflagen zu erfüllen hat. Auf der anderen Seite hat das Projekt bedeutend mehr Spielraum bei der Entwicklung der Projektidee und deren Umsetzung als bei reinen Auftragsprojekten. Und schliesslich bedeutet die Mitfinanzierung durch andere Geldgebende, dass das Projekt nicht auf Gedeih und Verderb einer einzelnen Auftraggeberin ausgeliefert ist.

Das Pilotprojekt

Als Pilotprojekte bezeichnet man Versuchs- oder Demonstrationsprojekte, die bei gesellschaftlich, wirtschaftlich und technisch noch wenig bekannten oder risikobehafteten Entwicklungen sozusagen als Probelauf durchgeführt werden. Dabei geht es darum, Fragen der Funktionsweise, der Akzeptanz, der Wirtschaftlichkeit oder der künftigen Optimierung in einem «Feldversuch» zu erproben. Das Pilotprojekt ist also darauf ausgerichtet, eine neue Praxis zu begründen, die bei gutem Verlauf des Pilots als Multiplikation oder als dauerhafte Einrichtung weiterexistieren soll. Die sorgfältige Evaluation hat im Pilotprojekt eine besonders hohe Bedeutung, wird deren Resultat doch als entscheidendes Kriterium für eine dauernde Finanzierung beigezogen.

Das Vorprojekt

Ein Vorprojekt kann sich als sinnvoll erweisen, wenn vor Beginn eines Projekts deutlich wird, dass umfangreiche Vorabklärungen nötig sind, um das Vorhaben definieren sowie die Möglichkeiten und Ressourcen abklären zu können oder wenn es für Geldgebende wichtig ist, mit begrenzten Mitteln schon mehr über das Thema in Erfahrung bringen zu können. In diesen Fällen kann ein abgegrenztes Vorprojekt die benötigten Antworten liefern. Im Vorprojekt können etwa die für das Projekt wichtigen Kontakte aufgebaut, die Rahmenbedingungen geklärt und die Möglichkeiten der Finanzierung und Umsetzung des Folgeprojekts und seine Akzeptanz im Feld geprüft werden. Es ist denkbar, dass ein Vorprojekt gegenüber einer Auftraggeberin verschiedene Varianten des Hauptprojekts aufzeigt.

Teilweise hat das Vorprojekt eine ähnliche Funktion wie die Situationsanalyse. In manchen Fällen kann man es tatsächlich als eine in Projektform verpackte Situationsanalyse bezeichnen. Aber auch wenn das Vorprojekt klar auf ein Folgeprojekt hin ausgerichtet ist, besteht aufgrund der Abgeschlossenheit des Vorprojekts die einfache Möglichkeit, das Thema ad acta zu legen oder eine Denkpause einzulegen, wenn es sich im Zuge des Vorprojekts zeigt, dass zum Beispiel die Widerstände

zu gross oder die Finanzierungsaussichten ungünstig sind. Die Auftraggeberschaft oder die Initiant*innen können nach erfolgtem Vorprojekt entscheiden, ob das Hauptprojekt überhaupt durchgeführt wird, welche von verschiedenen Varianten angepackt werden soll, wie hoch das Budget sein darf usw..

Fazit

Als Fazit dieses Kapitels kann abschliessend festgehalten werden, dass in einem integralen Projekt konkrete, abgegrenzte Zielvorstellungen bezüglich einer wünschenswerten Veränderung antizipiert und anschliessend systematisch verfolgt werden. Dazu arbeitet in der Regel eine heterogen zusammengesetzte Gruppe von Menschen für eine gewisse Zeit zusammen und bildet ein Projektteam und eine Projektorganisation. Gemeinsame Basis der Zusammenarbeit bildet die grösstmögliche Übereinstimmung bezüglich Aufgabenstellung (Ist-Zustand) und Zielvorstellung (Soll-Zustand) und der Strategie, welche die beiden Pole miteinander verbindet.

In den beiden Kapiteln des ersten Teils haben wir eine allgemeine Grundlage für ein Projektverständnis gelegt, das sich weitgehend für alle Einsatzbereiche und Arbeitsfelder eignet.

In den nächsten Kapiteln nähern wir uns nun schrittweise jenem besonderen Verständnis der integralen Projektarbeit an, das sich in den vergangenen Jahren auf dem Nährboden der Soziokulturellen Animation in Theorie und Praxis laufend entwickelt hat und das sich auch für all jene Projekte eignet, die sich in angrenzenden Arbeitsfeldern in einem gesellschaftlichen und/oder sozialräumlichen Kontext abspielen.





Teil II

Normative Grundlagen: Arbeitsprinzipien



Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass die grundlegenden Prinzipien und Haltungen, die im Lauf der Zeit in der Soziokulturellen Animation entwickelt wurden, sich für den Einsatz in verschiedensten Feldern eignen und bewähren. Wichtige Projektfördermittel wurden in den vergangenen Jahren an Anforderungen geknüpft, die sich teilweise mit Prinzipien deckten, wie sie in der Soziokulturellen Animation hochgehalten werden. Ohne nun die Urheber*innen für diese Prinzipien zu verorten – deren Einflüsse sind vielfältig –, gehen wir als Grundlage für eine integrale Projektmethodik im Folgenden von einem Bestand an Prinzipien aus, an denen sich auch die Interventionen der Soziokulturellen Animation orientieren und legitimieren. Diesen Prinzipien unterliegt ein Verständnis, wonach gesellschaftliche Situationen und Probleme nicht einfach «gelöst» werden können, sondern dass Veränderungen in gesellschaftlichen Subsystemen durch Anregung und Motivierung zur Selbständerung geschehen.

Auf diesem Hintergrund können acht Arbeitsprinzipien abgeleitet werden, die mit dem Anspruch an ein integrales Projektverständnis verknüpft werden:

- Empowerment
- Partizipation
- Kooperation und Transdisziplinarität
- Geschlechtersensibilität
- Diversity
- Kreativität
- Informelles Lernen
- Nachhaltigkeit

Die Projektrealität zeigt, dass es ein hoher, ja wohl unmöglicher Anspruch wäre, alle diese Arbeitsprinzipien in einem Projekt umsetzen zu wollen. Oft genug stellen sich Hindernisse in den Weg, die es enorm erschweren, die Prinzipien zu verfolgen. Wir plädieren hier einerseits für einen pragmatischen Umgang mit den Arbeitsprinzipien, indem diese nicht um jeden Preis erzwungen werden müssen. Je nach Projektausrichtung und Rahmenbedingungen ist das eine oder andere Arbeitsprinzip besonders sinnvoll und kann deshalb als prioritär verfolgt werden.

Andererseits empfehlen wir, die Arbeitsprinzipien als Herausforderung zu betrachten: Warum sollten wir in unserem Projekt nicht etwas erreichen und zu einem Gütezeichen machen, das nicht in allen Projekten gelingt? Dies insbesondere auch mit Blick auf die internationale IFSW/IASSW-Definition Sozialer Arbeit, die der Profession Soziale Arbeit folgenden Auftrag gibt:

«Soziale Arbeit fördert als Profession und wissenschaftliche Disziplin gesellschaftliche Veränderungen und Entwicklungen, den sozialen Zusammenhalt und die Ermächtigung und Befreiung von Menschen. Dabei sind die Prinzipien der sozialen Gerechtigkeit, der Menschenrechte, der gemeinschaftlichen Verantwortung und die Anerkennung der Verschiedenheit richtungsweisend.

Soziale Arbeit wirkt auf Sozialstrukturen und befähigt Menschen so, dass sie die Herausforderungen des Lebens angehen und Wohlbefinden erreichen können. Dabei stützt sie sich auf Theorien der eigenen Disziplin, der Human- und Sozialwissenschaften sowie auf das Erfahrungs-Wissen des beruflichen Kontexts.»

(Übersetzung durch AvenirSocial, 2015, S. 1)

Die folgenden Artikel zu den acht Arbeitsprinzipien beruhen auf dem Verständnis, dass einerseits Wissen über die Lebenslagen von Adressat*innen für integrale Projekte notwendig ist wie auch Erklärungswissen aus Sicht der Sozialwissenschaften. Zudem benötigen Projektleitende konkrete Handlungsansätze, Instrumente und Arbeitstechniken, um dieses Wissen in die Projekte zu integrieren. Arbeitsprinzipien gründen aber auch, wie bereits erwähnt, auf Werteorientierungen der Profession Soziale Arbeit (Marianne Meinhold, 1994, S. 190).

3 Empowerment

Unabhängig der Herkunft, des Alters, der eigenen Lebenssituation: Menschen haben grundsätzlich das Bedürfnis, mitzubestimmen. Sie möchten sich eingeben, mitgestalten und sich selbst verwirklichen (Abraham Maslow, 1973, S. 199). Doch wie kann Soziale Arbeit Menschen unterstützen, ihr Leben (wieder) selbst zu bestimmen? Empowerment kann im Deutschen als Befähigung, Ermächtigung, Stärkung, Unterstützung verstanden werden und ist ein viel diskutierter Ansatz, der in den letzten Jahren in verschiedenen Disziplinen wie der Gesundheitsförderung, der Pädagogik und auch der Sozialen Arbeit Aufmerksamkeit findet und weiterentwickelt wird.

Die Idee des Empowerments umfasst Handlungsansätze, die Menschen stärken, Ressourcen fördern und zivilgesellschaftliche Handlungsfähigkeiten entwickeln. Eine einheitliche Definition gibt es nicht. Norbert Herriger (2014), der den Empowerment-Ansatz als einer der Ersten im deutschsprachigen Raum etablierte, unterscheidet in der Entwicklung des Begriffs zwei Traditionslinien:

Empowerment als kollektiver Prozess der Selbstaneignung von politischer Macht

Kollektive Ermächtigungsprozesse sind ohne Empowerment nicht zu denken. Es ist der Kern von gesellschaftlichen Veränderungen, die soziale Bewegungen in jüngster Geschichte erkämpft und erwirkt haben. Barbara B. Salomon erwähnte den Begriff erstmals in Zusammenhang mit den afroamerikanischen Bürger*innen-Rechtsbewegungen in den USA 1978. Aber auch hierzulande erkämpfte sich beispielsweise die Frauenbewegung nicht nur das Stimmrecht, sondern auch das Recht auf Abtreibung und Selbstbestimmung. Die Arbeiter*innen erstritten sich mit gewerkschaftlicher Unterstützung eine Alters- und Hinterbliebenenversicherung. Diesen und vielen anderen Bestrebungen ist gemeinsam, dass individuelle Ungerechtigkeiten als Systemfehler erkannt, diskutiert und kollektiv von Betroffenen mit unterschiedlichsten Strategien aufgezeigt wurden, um eine Veränderung zu bewirken. Menschen, die

von Ressourcen der Macht abgeschnitten sind und werden, mischen sich in kollektiver politischer Selbstorganisation in «die Spiele der Macht» ein und stellen gemeinsam eine politisch definierte Selbstbestimmung (wieder) her, kämpfen für die Umverteilung von Entscheidungsmacht und bilden ein Korrektiv zur sozialen Ungleichheit (Norbert Herriger, 2014, S. 18–19).

Empowerment als professionelles Konzept der Unterstützung von Selbstbestimmung

Diese zweite, historisch jüngere Tradition beruht auf einem Verständnis von Empowerment in der professionellen Sozialen Arbeit. Empowerment gilt als Handlungskonzept, das dort ansetzt, wo die Dynamik autonomer Selbstorganisation sich nicht aus eigener Kraft in Bewegung setzt. Professionelle bieten ihren Adressat*innen Unterstützung an, sich ihre Selbstgestaltungskräfte (wieder) anzueignen, und fördern und stellen dazu erforderliche Ressourcen zur Verfügung (S. 19).

Wenn man die Geschichte der Sozialen Arbeit näher betrachtet, so sind die beiden Traditionslinien immer auch überschneidend. Wenn auch nicht begrifflich klar als Empowerment definiert, sind Ermächtigungsansätze bereits bei Jane Addams, der wichtigsten Vertreterin der Settlement-Bewegung, bei Saul Alinsky (Aktivist für Civil Rights und Wegbereiter des Community Organizing), bei Karam Khella mit seinem Ansatz der «Sozialarbeit von unten» oder auch bei Paolo Freires Alphabetisierungsprojekten im Sinn der Pädagogik der Unterdrückten zu finden (vgl. Heinz Moser, 2010, S. 89).

Was bedeutet das nun im Konkreten für die integrale Projektmethodik? Wie können Adressat*innen in der Projektgestaltung befähigt werden, Verantwortung zu übernehmen, ihre Ressourcen einzubringen und selbstwirksam zu werden? Welche Kompetenzen der Beteiligten müssen in einem Projekt gefördert und bestärkt werden? Die aktivierende und moderierende Arbeit im Quartier und der Aufbau von vielfältigen Beteiligungsstrukturen und -methoden sind in diesem Sinn Einsatzorte und -mittel der unterschiedlichen Ansätze von Empowerment.

Handlungsansätze in der integralen Projektmethodik

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Ebenen, auf denen das Arbeitsprinzip Empowerment angewendet werden kann, beschrieben. Danach wird aufgezeigt, welche Haltung es dabei bedingt und welche Wirkungen mit dem Ansatz erzielt werden sollten.

Projekte bilden «Gelegenheitsstrukturen» für Engagement und soziale Vernetzung. Sie dienen als Gegenmittel zur Beschleunigung von Individualisierungsprozessen, indem sie kollektive Handlungsfähigkeit ermöglichen, und zwar dort, wo die eigenen und/oder kollektiv vorhandenen Ressourcen für die Selbstorganisation nicht ausreichen (Heiner Keupp, 1992, S. 151).

Ebenen des Empowerments

Herriger (2014) unterscheidet vier Ebenen, die stets vielfältig miteinander verknüpft sind, um die Empowerment-Prozesse aufzugliedern. Im Folgenden werden die vier Ebenen leicht auf die Schweiz adaptiert und mit lokalen Beispielen erläutert. Herriger selbst verwendet unterschiedliche Begriffe, um die Ebenen zu unterteilen. Wir entscheiden uns hier für folgende Anpassung:

- Die individuelle Ebene
- Die Gruppenebene
- Die institutionelle/organisationelle Ebene
- Die Gemeindeebene/politische Ebene

Obwohl Empowerment auf der *individuellen Ebene* eher in Beratungen und sozialer Einzelfallhilfe stattfindet, sei hier darauf hingewiesen, dass auch in der soziokulturellen Arbeit oftmals Menschen mit Diskriminierungserfahrungen individuell angesprochen werden müssen. Es sind kleine, kurze Begegnungen, die über längere Zeit hinweg geschehen und so Vertrauen aufbauen und fördern. Professionelle der Sozialen Arbeit bauen Brücken, um dann vielleicht im entscheidenden Moment auf betroffene Menschen zuzugehen, sie zu vernetzen und ihnen die Möglichkeit zu geben, zu einem Teil des Ganzen zu werden.

Für integrale Projekte sind vorwiegend die *Gruppenebene* und die institutionelle Ebene zu beachten. Dies zeigt sich darin, dass Projekte gemeinschaftliche Aktivitäten von Menschen sind, die ihre Kräfte bündeln und gemeinsam Verantwortung für ihre Ideen und Bedürfnisse übernehmen. Es gilt dabei, Menschen zusammenzubringen und sie beim Aufbau oder bei der Reaktivierung von Netzwerken zu unterstützen und zu begleiten. Diese Projekte können aufgrund einer gemeinsamen Betroffenheit oder eines gemeinsamen Interesses befähigend auf die Beteiligten wirken. Als Beispiel sei hier das Praxisprojekt von Tugba Schussmann «Islamic Discussion Club» erwähnt: Muslimische Jugendliche und am Diskurs interessierte Oberstufenschüler*innen anderer/keiner Glaubensrichtung setzten sich mit Themen rund um den Islam sowie den damit verbundenen aktuellen politischen Ereignissen und Prozessen auseinander. Das Projekt bot Betroffenen eine Plattform für Diskussion, Austausch und Information, aber auch eine Reflexion über die eigene Betroffenheit/Situation, in der sich die muslimischen Jugendlichen befinden (Tugba Schussmann, 2015). Empowerment auf der Gruppenebene bietet neben Vernetzung auch emotionale und instrumentelle Unterstützung an. Neue soziale Kontakte werden erschlossen, Brücken gebaut, Verständnis über sich und andere gefördert und soziale Identitäten gestärkt. Daraus entwickelt sich Selbsthilfe in freien Initiativgruppen wie beispielsweise im Netzwerk Bla*Sh – Black She von Schwarzen Frauen in der Deutschschweiz. Sie verbindet die Erfahrung, als «schwarz» wahrgenommen

zu werden, und alle haben mindestens einen schwarzen Elternteil mit afrikanischer Herkunft (African Descent). Das Netzwerk zielt auf ein «soziales, kulturelles und politisches Empowerment» (Bla*Sh, 2018).

Empowerment auf der *institutionellen/organisationellen Ebene* fördert Beteiligungsmöglichkeiten für Bewohner*innen eines Quartiers, einer Gemeinde oder einer Stadt im Rahmen von Organisationen wie Wohnbaugenossenschaften, Jugendverbänden, NGOs oder Quartierzentren und stärkt das zivilgesellschaftliche Engagement. Ein solcher Empowermentprozess wurde in der Allgemeinen Baugenossenschaft Zürich mit dem Filmprojekt «gemeinsam-engagiert» dargestellt. Der Verein Peopletalk (Allgemeine Baugenossenschaft Zürich ABZ 2015) produzierte mit den Bewohner*innen sowie Vertretungen der Geschäftsstelle und des Vorstands einen Dokumentarfilm, welcher das freiwillige Engagement in den Siedlungen thematisiert. Der Film diente der Analyse, Sensibilisierung und der Weiterentwicklung, aber war gleichzeitig auch ein Dankeschön an alle freiwilligen Engagierten der ABZ.

Als Beispiel für die *Gemeindeebene/politische Ebene* wird hier das Mitwirkungsverfahren des Kantons Basel-Stadt erwähnt. Dieser hat 2007 eine Verordnung über die Mitwirkung der Quartierbevölkerung erlassen. Die Quartierbevölkerung soll in den Meinungs- und Entscheidungsprozess der Behörden miteinbezogen werden in Belangen, die sie besonders betreffen. Das Stadtteilsekretariat Kleinbasel fördert und begleitet diese Mitwirkungsverfahren (§ 55) und dient als Schnittstelle zwischen der Verwaltung und der Bevölkerung. Der Trägerverein des Stadtteilsekretariats setzt sich aus mittlerweile 47 Vereinen zusammen (Stadtteilsekretariat Kleinbasel, 2018). Die Mitwirkungsverfahren betreffen grössere Stadtentwicklungsprojekte wie die Hafen- und Stadtteilentwicklung 3Land, aber auch kleinere Anliegen wie ein Hundespielplatz in Horburg oder die Rettung eines Kastanienbaums namens Roswitha am Wiesenplatz.

Projekte auf der Gemeindeebene/politischen Ebene gestalten Lebensqualität in einer Siedlung, einem Quartier oder Stadtteil gemeinsam und gleichberechtigt durch Programme und Initiativen von Vertretungen aus Politik, Verwaltung, Verbänden, Vereinen sowie engagierten Bewohner*innen.

Professionelle Haltung als Voraussetzung

Wer Empowerment in Projekten als leitendes Prinzip verfolgen will, benötigt zwingend ein optimistisches Menschenbild. Gerade wenn die Zielgruppen eines Projekts von manchen Stimmen als «schwierig» bezeichnet werden und stereotype Zuschreibungen erkannt werden, gilt es, sich derer Ressourcen besonders bewusst zu werden. Dies gelingt durch gezieltes Nachfragen und Kennenlernen. Wie gestalten und bewältigen diese Personen ihren Alltag? Was beschäftigt sie? Was sind ihre Wünsche?

Es liegt an uns Professionellen der Sozialen Arbeit, die uns noch verborgenen Ressourcen und Fähigkeiten der Adressat*innen zu entdecken.

Dies bedingt eine Haltung, die Menschen als handlungsfähige, eigenwillige und gestaltende Akteur*innen zu sehen, die in der Lage sind, «eigene Vorstellungen über ihre Lebensbedingungen, Bedürfnisse und Interessen [zu] entwickeln, ihr Leben aktiv [zu] führen, eigensinnig sich mit den Zwängen und Bedingungen auseinander[zusetzen], mit denen sie konfrontiert sind». (Norbert Herriger, 2014).

Wir vertrauen darauf, dass sich Menschen alternative (bessere) Lebensmöglichkeiten vorstellen und realisieren können. Dies beinhaltet auch den Glauben daran, dass unsere Adressat*innen die begrenzenden Bedingungen sozialer Strukturen überwinden und deren ermöglichende Bedingungen produktiv nutzen können. Wir sehen sie als handlungsfähige und -mächtige Personen.

Wir verfolgen also in soziokulturellen Projekten eine grundlegende Ressourcenorientierung. Der Fokus liegt nicht auf den (vermeintlichen) Defiziten der Adressat*innen, sondern auf ihrem Wissen über ihre eigene Lebenswelt und auf ihren Kompetenzen, diese zu gestalten. Dass beispielsweise Menschen aus bildungsfernen Schichten oder mit Migrationshintergrund bevormundend behandelt werden und negative Stereotype reproduziert werden, muss möglichst verhindert werden. Die Selbstbestimmungsrechte der Teilnehmenden eines Projekts müssen gewahrt sein. So ist das Prinzip der Freiwilligkeit⁸ ebenfalls zentral: Niemand muss an einem Projekt teilnehmen, und Teilnehmende haben das Recht, aus einem Projekt auszusteigen. Wichtig ist hier, dass die Projektleitung die Gründe für einen Ausstieg kennt, nachfragt und allenfalls auch darauf reagiert. Wenn Teilnehmende aus einem laufenden Projekt aussteigen, kann dies ein wichtiger Indikator sein, dass etwas hinsichtlich der Projektdynamik schiefläuft. Sie muss diesen Aspekt bei der Projektorganisation beachten und den Freiwilligen die nötige Wertschätzung entgegenbringen und Unterstützung anbieten.

In Empowermentprozessen ist es wichtig, Fragen zu stellen. Dies ermöglicht einen Prozess des «Suchens» und regt die Neugier und Reflexion der Befragten an. Dieser Suchprozess ist jedoch nicht möglich ohne Auseinandersetzung mit weiteren Personen oder Gruppen. Aktivierende, partizipative Methoden können diese Entwicklung fördern (Sven Brandes & Wolfgang Stark, 2016, S. 3).

Der Ansatz des Empowerments hat einen Einfluss auf die Rolle der Fachpersonen gegenüber den Adressat*innen. Es handelt sich nach David Fetterman, Kaftarian J. Shaken

8 Siehe Marcel Spierts (1998). Balancieren und Stimulieren: methodisches Handeln in der soziokulturellen Arbeit. Luzern: Interact.

und Abraham Wandersman (1996) um eine Neudefinition weg von einer Fachpersonenrolle hin zu einer Rolle der unterstützenden Mitarbeiter*in, einer Rolle der*des Facilitator.⁹ Die Fachperson arbeitet mit den Adressierten und nicht für sie. Die Fähigkeiten, Interessen oder Pläne werden den Beteiligten nicht aufgedrängt, vielmehr werden Fachpersonen für sie zur Ressource (vgl. David Fetterman et al., 1996).

Bei allem Fokussieren auf vorhandene Ressourcen müssen zusätzlich auch die strukturellen Handlungsmöglichkeiten der Adressat*innen kritisch reflektiert werden. Der Zugang zu Ressourcen (soziales, kulturelles und ökonomisches Kapital wie z. B. Bildung, Beziehungs- und Netzwerkressourcen) sind gesellschaftlich ungleich verteilt.¹⁰ Überlegungen zu Lebenszielen, -lagen, -weisen, -gefühlen und Rollen über, aber aber auch mit den Adressat*innen sind hilfreich, damit diese Ungleichheiten systematisch aufgezeigt werden können und dies entsprechende Handlungen nach sich zieht.¹¹

Allerdings muss auch erwähnt werden, dass der Begriff des Empowerments gerade in politischen Diskussionen oft anders angewendet (wenn nicht gar missbraucht) wird. Unter dem Deckmantel «aktivierender Sozialstaat» werden Sparmassnahmen im Sozialwesen gerechtfertigt und es wird mehr Eigenverantwortung und Engagement von allen gefordert. Dieser Balanceakt, wie viel Engagement/Eigenverantwortung notwendig bzw. möglich ist, ist gesellschaftlich auszuhandeln und von Angehörigen der Profession Soziale Arbeit kritisch zu begleiten und zu reflektieren. Denn Selbsthilfe wird von gewissen politischen Kräften als gleichwertiges Pendant zur professionellen, bezahlten Sozialen Arbeit propagiert. Diese Form der Eigenverantwortung («Alle schmieden ihr Glück selber»), wie sie in einem aktivierenden Sozialstaat hochgehalten wird, entspricht allerdings nicht der Haltung professioneller Sozialer Arbeit.

Vielfältige Wirkungen erzielen

Empowerment wird – wie auch Partizipation – als Mittel eingesetzt, das die Kompetenzen der Adressat*innen stärkt. Projekte bieten den Beteiligten die Möglichkeit, Probleme, Potenziale und Bedürfnisse zu erkennen und die Definitionsmacht darüber zu erhalten. Die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit wird durch den Einbezug von Betroffenen gefördert, beispielsweise indem sie Verantwortung in einer

9 To facilitate = erleichtern, ermöglichen.

10 Siehe auch Rahel El-Maawi: Arbeitsprinzip Geschlechtersensibilität.

11 Ein praktisches Reflexionsmodell bietet das Instrument zur Situationsanalyse (S. 122) von Gregor Husi (2010). Die Soziokulturelle Animation aus strukturierungstheoretischer Sicht, in: Bernard Wandeler (Hrsg.), Soziokulturelle Animation (S. 97–155). Luzern: Interact.

Projektgruppe übernehmen. Je nach Ressourcen und Interesse können Führungsaufgaben für Teilprojekte von Adressat*innen übernommen werden. Dies ermöglicht wiederum Selbstwirksamkeit und fördert die Fähigkeit, Handlungsspielräume zu erkennen und wahrzunehmen. Menschen, die es nicht gewohnt sind, mitreden zu können (z. B. Kinder und Jugendliche oder Migrant*innen ohne Stimm- und Wahlrecht), können durch die Projektbeteiligung Gestaltungsmöglichkeiten ihrer Alltags- und Lebensräume erleben. Sie stellen fest, dass sie selbst etwas bewirken können, und die Erfolgserlebnisse geben ihnen Energie für weitere Vorhaben.

All dies kann jedoch nur bewirkt werden, wenn die Projektleitenden sich stets an den*die Adressat*in, an den vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen, an den gemeinsam definierten Zielen und am Prozess orientieren. Animator*innen müssen bereit sein, gleichberechtigte Arbeitsbeziehungen einzugehen, Kooperationspartner*innen Respekt und Vertrauen entgegenzubringen und Verantwortung zu teilen. Dazu müssen sie über entsprechende Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten verfügen und eine optimistische Haltung gegenüber dem Prozess innehaben.

Erfolgreiche Projekte durch Empowerment

Integrale Projekte geben den Beteiligten eine Stimme, ermöglichen ihnen, Verantwortung für die Lebensgestaltung zu übernehmen, und ermöglichen ein Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühl. Oft hört man nach Projektende von Beteiligten, dass sie nie gedacht hätten, dass sie je ein solches Projekt auf die Beine stellen können. Sie verspüren Stolz und sind nicht selten voller Tatendrang für neue Projekte. Gemeinsame Erfolgserlebnisse geben Energie für neue Visionen und Vorhaben. Und genau das wollen wir erreichen: die Menschen befähigen und befreien, Herausforderungen des Lebens (gemeinsam) anzugehen und das Zusammenleben aktiv zu gestalten.

Denn auch wir Projektverantwortlichen gewinnen aus diesen anspruchsvollen Prozessen immer wieder Energie und Inspiration, uns auf neue Herausforderungen einzulassen, wie das Beispiel von Selina Merz in ihrem Projektbericht¹² (2016, S. 39) deutlich macht: «Obwohl das Projekt enorm viel Zeit und Ressourcen in Anspruch nahm, würde ich es nochmals genau gleich machen. Zu erleben, wie engagiert und motiviert die Mädchen sich für das Projekt einsetzten und daran gewachsen sind, ist unglaublich wertvoll.»

¹² Selina Merz führte ihr Praxisprojekt «MädchenRaum – ein MädchenTraum» 2016 durch. Dieses hatte zum Ziel, das Lindenhofquartier in Wil sozialräumlich zu erweitern, soziokulturell zu animieren und einen Raum der Begegnung für Mädchen im öffentlichen Raum zu schaffen.



4 Partizipation

Die Partizipation der Adressat*innen ist nicht nur für die Soziokulturelle Animation, sondern für die gesamte Soziale Arbeit von Bedeutung. Zum einen geht die Soziale Arbeit von einem demokratischen Grundverständnis aus: «Die Professionellen der Sozialen Arbeit setzen sich auch mit ihren staatsbürgerlichen Mitteln für eine soziale, demokratische Gesellschaft ein, die für Solidarität, die Wahrung der Menschenrechte, für Gleichberechtigung und Gleichbehandlung aller Menschen und gegen Diskriminierung einsteht» (AvenirSocial, 2010, S. 13). Vor diesem Hintergrund konkretisiert sich die Partizipation der Adressatinnen und Adressaten an Interventionen der Sozialen Arbeit im folgenden Grundsatz der Partizipation: «Die für den Lebensvollzug der Menschen notwendige Teilhabe am gesellschaftlichen Leben, sowie Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit, verpflichtet zu Miteinbezug und Beteiligung der Klientinnen und Klienten, Adressatinnen und Adressaten» (ebd., S. 9).

Zum anderen ist Partizipation auch in theoretischen Konzepten Sozialer Arbeit verankert. Exemplarisch wird an dieser Stelle nur auf das Konzept Lebensweltorientierter Sozialer Arbeit eingegangen (Klaus Grunwald & Hans Thiersch, 2001), da dieses in verschiedene Arbeitsfelder Sozialer Arbeit Eingang gefunden hat. Lebensweltorientierte Soziale Arbeit betont die autonome Zuständigkeit aller Menschen für ihren je eigenen Alltag, unabhängig von ihrer Unterstützungsbedürftigkeit und der Perspektive der Professionellen oder der Institutionen. Soziale Arbeit nutze ihre rechtlichen, institutionellen und professionellen Ressourcen dazu, Menschen in ihrem vergesellschafteten und individualisierten Alltag zu Selbstständigkeit, Selbsthilfe und sozialer Gerechtigkeit zu verhelfen (Grunwald & Thiersch, 2001, S. 1137). Dies bedinge, dass die Adressat*innen in die Erbringung von Leistungen der Sozialen Arbeit einbezogen werden. Dementsprechend formuliert Thiersch Partizipation als eine Handlungsmaxime für eine Lebensweltorientierte Soziale Arbeit (ebd., S. 1144).

Partizipation in soziokulturellen Projekten

Für die Partizipation in Projekten der Soziokulturellen Animation ist insbesondere relevant, dass die SKA ihre Zielgruppen meist in der Freizeit anspricht und die Beteiligung in der Regel freiwillig erfolgt (Marcel Spierts, 1998, S. 68). Es muss also von einer spezifischen Beziehung zwischen den soziokulturell Arbeitenden und den Adressat*innen ausgegangen werden. Die Adressat*innen können frei entscheiden, ob sie in einem Projekt mitarbeiten, und bestimmen die Dauer und Intensität der Beteiligung selbst. Andererseits ist das Engagement der Adressat*innen Bedingung für das Zustandekommen und den Erfolg soziokultureller Projekte. Soziokulturelle Projekte können einerseits als Dienstleistungen soziokultureller Organisationen verstanden werden, an deren Zustandekommen der Teilnehmer oder die Nutzerin beteiligt sind. Heinz Moser, Emanuel Müller, Heinz Wettstein und Alex Willener folgern daraus, dass der Partizipation in der Soziokulturellen Animation eine Schlüsselfunktion zukommt (1999, S. 176). Andererseits können soziokulturelle Organisationen durch ihren Kontakt zu Adressat*innen aus einer intermediären Position die Partizipation der Bevölkerung in organisationsübergreifenden Projekten ermöglichen.

Projekte als (intermediärer) Partizipationsrahmen

Bereits in der Situationsanalyse und der Konzeptionsphase soziokultureller Projekte sollte die Projektleitung die direkte Beteiligung der Adressat*innen und Stakeholder mitdenken und umsetzen. Sie muss also Antworten auf die Fragen finden, wer wann, wie und wozu partizipieren soll (Anette Hug, 2007, S. 60) und selbst Partizipationsmöglichkeiten schaffen.

Wird das Projekt nicht von einer soziokulturellen Organisation initiiert, sondern dieses die Partizipation der Bevölkerung im Rahmen eines organisationsübergreifenden Projekts ermöglichen soll, nehmen Soziokulturelle Animator*innen im Gemeinwesen eine intermediäre Position zwischen System und Lebenswelt ein (Gabriele Hangartner, 2010; Wolfgang Hinte, 2005). Beispiele für solche Projekte finden sich oft bei der Gestaltung des öffentlichen Raums, wenn beispielsweise die Jugend- oder Quartierarbeit angefragt wird, ob sie für die Neugestaltung eines Parks die Anliegen von Kindern, Jugendlichen und/oder der Quartierbevölkerung einholen und in den Planungsprozess einspeisen kann. Dabei haben sie eine vermittelnde Rolle inne: Auf der einen Seite unterstützen und fördern sie die Bedürfnisartikulation der Zielgruppen gegenüber Verwaltung und Politik, auf der anderen Seite stehen sie auch im Auftrag, übergeordnete Vorhaben breit abzustützen und bei diesen die Mitsprache zu ermöglichen. In diesem Fall kann die Organisation den Partizipationsrahmen nicht selbst definieren, sondern muss diesen sorgfältig abklären.

Allenfalls muss sich die soziokulturelle Organisation auch erst dafür einsetzen, dass die Anliegen der Bevölkerung oder von Bevölkerungsgruppen in ein Projekt

einbezogen werden. Es kommt vor, dass beispielsweise eine Jugendarbeitsstelle von einer Neugestaltung eines Parks erfährt und feststellt, dass die Beteiligung von Jugendlichen im Planungsprozess nicht vorgesehen ist. Die Animatorinnen und Animatoren vor Ort setzen sich daraufhin ein, dass auch Jugendliche ihre Anliegen und Bedürfnisse einbringen können. Es genügt oft nicht, die Partizipation von Adressat*innen einzufordern, sondern es braucht Überzeugungsarbeit und das Abbauen von Ängsten und Befürchtungen, wie beispielsweise die Annahme, Jugendliche seien nicht fähig, konkrete und umsetzbare Vorschläge zu machen, Ideen von Kindern veränderten sich ständig usw. In diesem Fall muss, bevor sich Adressat*innen beteiligen können, zuerst an einer Kultur gearbeitet werden, die eine solche Beteiligung zulässt.

Partizipation als Mittel

In Projekten kann Partizipation ein Mittel sein, um verschiedene Ziele zu erreichen. Die Begründungslinien, weshalb ein partizipatives Vorgehen sinnvoll ist, sind dabei je nach Perspektive und auch je nach Disziplin unterschiedlich. In der Betriebswirtschaft beispielsweise sollen Projekte wirkungsvoller werden, wenn sie von den Beteiligten mitgetragen werden. Die Teilnahme soll zu besseren Entscheidungen führen, welche die Identifikation und Motivation erhöhen (Hug, 2007, S. 60). In der Entwicklungszusammenarbeit wird eher argumentiert, dass partizipative Methoden eine Orientierung an den tatsächlichen Bedürfnissen der Beteiligten sicherstellen sollen, günstiger seien als wissenschaftliche Erhebungsmethoden und die Identifikation und aktive und somit unentgeltliche Mitarbeit garantieren (ebd.).

In soziokulturellen Arbeitsfeldern wird unter anderem argumentiert, Partizipation könne die Integration der Beteiligten fördern. «Partizipation stiftet Identifikation mit dem Lebensumfeld», insbesondere bei Kindern und Jugendlichen wachse die Bindung an Stadt und Region durch die frühe Erfahrung, das eigene Lebensumfeld mitgestalten zu können (Bertelsmann Stiftung, 2004, zit. in Waldemar Stange, 2008, S. 79). Ausserdem führe eine lebensweltorientierte Planung zu einer Verbesserung der Qualität und Effizienz kommunaler Entscheide (Stange, 2008, S. 71). Diese Argumente für Partizipation finden sich besonders in der Literatur der Stadt- und Quartierentwicklung (z. B. Maria Lüttringhaus, 2000, S. 79–83).

Mit Blick auf die Adressat*innen wird insbesondere darauf verwiesen, dass mittels Partizipation Bildungsziele erreicht und Kompetenzen entwickelt werden könnten. So trage Partizipation beispielsweise dazu bei, dass Teilnehmende «Demokratie lernen» und ihre subjektiven und kollektiven Ressourcen zur Entdeckung, Artikulation und Durchsetzung von Interessen optimieren (Stefan Schnurr, 2001, S. 1332). Mit Blick auf Kinder und Jugendliche argumentiert Stange, die aktive Teilnahme an gesellschaftlichen Prozessen erlaube Kindern und Jugendlichen den Erwerb wichtiger Gestaltungskompetenzen. Sie erhielten die Möglichkeit, ihre Lebensrealität von

Familie, Schule, Jugendclub, Sportverein, Clique und anderen Faktoren positiv für die Gesellschaft zu nutzen (Bertelsmann Stiftung, 2003, zit. in Stange, 2008, S. 78). Ausserdem bestehe die Möglichkeit, dass Kinder und Jugendliche lernten, Verantwortung zu übernehmen, und die Fähigkeit erlangten, in Aushandlungsprozessen ihre Standpunkte konstruktiv einzubringen (ebd., 2008, S. 79).

In Projekten ist es hilfreich, verschiedene Argumentationslinien, die Projektpartner*innen oder Auftraggebende vertreten (könnten), zu kennen, um sich für ein partizipatives Vorgehen einsetzen zu können. In einem Quartierentwicklungsprojekt kann für einen Animator oder eine Animatorin aus der Quartierarbeit wichtigstes Ziel sein, dass auch Migrant*innen und Kinder und Jugendliche gehört und in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Für die Verwaltung hingegen ist das entscheidende Argument für ein partizipatives Verfahren, dass Entscheide breit abgestützt sind und es dadurch zu weniger Einsprachen kommt.

Partizipation als Ziel

Neben einem Verständnis von Partizipation als Mittel, um Ziele zu erreichen, kann Partizipation selbst auch Ziel in einem Projekt sein. Im Allgemeinen kann Partizipation als «Teilnahme einer Person an Entscheidungsprozessen oder an Handlungsabläufen, die in übergeordneten Strukturen oder Organisationen stattfinden» (Erwin Carigiet, Ueli Mäder, Jean-Michel Bonvin, 2003, S. 222), definiert werden. Handlungsabläufe und Entscheidungsprozesse finden immer in Machtgefügen statt, die es bestimmten Personen ermöglichen, Entscheidungen zu treffen oder zu beeinflussen, andere hingegen von dieser Möglichkeit ausschliessen. Im Sinn sozialer Gerechtigkeit sind Soziokulturelle Animator*innen gefordert, Machtgefüge im Gemeinwesen oder Quartier und innerhalb eigener Angebote und Projekte zu reflektieren und danach zu fragen, welche Personen angemessen in Handlungen und Entscheidungen involviert sind und wer ausgeschlossen bleibt. Gerade jenen Personen oder Gruppen, die (noch) nicht die Möglichkeit haben, ihre Bedürfnisse zu artikulieren und in Entscheidungsprozesse einzubringen, kann die Soziokulturelle Animation durch informelle Verfahren Partizipationsmöglichkeiten eröffnen. Wird Partizipation zu einem «Weg der Erweiterung der Demokratie (...) und der Gerechtigkeit von Machtssystemen» (Carigiet et al., 2003, zit. in Hug, 2005, S. 62), ist sie selbst und die damit einhergehende Demokratisierung das Ziel und unterstützt die Erneuerung der Prinzipien von Meinungsäusserungsfreiheit und die Anerkennung der Stimmen von Minoritäten (URBACT, 2006, S. 43). Dieses für die Soziokulturelle Animation bedeutende partizipatorische Demokratieverständnis geht davon aus, dass Partizipation nicht nur Instrument ist, sondern einen Eigenwert besitzt und die Maximierung von Partizipation folglich ein genuines Ziel demokratische Gesellschaften ist (Ralph Schmidt, 2000, zit. in Stefan Schnurr, 2001, S. 1334).

Es ist durchaus möglich, dass Partizipation in einem Projekt in beiden Formen anzutreffen ist, indem mit Partizipation als Mittel ein Bildungsziel verfolgt wird, während gleichzeitig eine Erweiterung der Demokratie durch Partizipation erreicht werden soll (Hug, 2007, S. 62).

Wird in einem Projekt die konkrete Partizipation der Beteiligten geplant, muss ausserdem nach den konkreten Zielen des Verfahrens gefragt werden. So muss zum einen definiert werden, auf welcher Stufe die Partizipation der verschiedenen Beteiligten in den einzelnen Projektschritten stattfinden soll (auf die Partizipationsstufen wird im folgenden Unterkapitel eingegangen). Zum anderen ist zu bestimmen, welche erhofften Ergebnisse der Beteiligungsprozess bringen soll (Herbert Kubicek, Barbara Lippa & Hilmar Westholm, 2009, S. 106–113). Geht es zum Beispiel darum, mit einem Beteiligungsverfahren für bestehende Pläne Akzeptanz zu gewinnen, ein Stimmungsbild und Voten zu bestehenden Plänen einzuholen oder gemeinsam Entwürfe und Konzepte zu entwickeln (Kubicek, Lippa & Westholm, 2009, S. 106–113)?

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass bei der Betrachtung von Partizipationszielen verschiedene Ebenen einbezogen werden müssen. Grundsätzlich kann Partizipation selbst ein Ziel darstellen oder auch ein Mittel sein, um weitere Ziele (beispielsweise Bildungsziele) zu erreichen. Auf der Ebene der konkreten Verfahren ist zu unterscheiden, welche Partizipationsstufe Ziel des Verfahrens ist und welche konkreten Ergebnisse erreicht werden sollen.

Partizipationsstufen

Die Intensität und der Beteiligungsgrad der Projektteilnehmenden lassen sich in Stufen beschreiben. Es gibt viele verschiedene Modelle, die Partizipation in Stufen unterteilen. Sowohl die Anzahl der Stufen sowie deren Bezeichnungen variieren. Die unterschiedlichen Stufenbezeichnungen bringen zum Ausdruck, in welchen unterschiedlichen Kontexten (z.B. Stadtentwicklung, Prävention, Arbeit mit Kindern) und Zeiten die Modelle entstanden sind. Beispielhaft werden hier die Modelle von Sherry R. Arnstein (1969, S. 217), Maria Lüttringhaus (2000, S. 44), Michael T. Wright, Martina Block und Hella von Unger (2007) und aus dem «European Handbook für Participation» (URBACT, 2006, S. 48) aufgeführt.

Im Vergleich der verschiedenen Stufenmodelle zeigt sich, dass die Modelle von unterschiedlichen Annahmen ausgehen, wo Partizipation beginnt und wo sie endet. Eindeutig ist es noch bei den untersten (hier grau eingefärbten) Stufen. Diese werden als «Nicht-Partizipation» (Arnstein, 1969, S. 217), Manipulation/Desinteresse (Lüttringhaus, 2000, S. 44), Instrumentalisierung/Anweisung (Wright et al., 2007, o. S.) verstanden oder sind nicht Teil des Modells (URBACT, 2006, S. 48).

Abbildung 1: Beispielhafte Stufenmodelle im Vergleich

Modell von Arnstein (1969)	Modell von Lüttringhaus (2000)	Modell von Wright et al. (2007)	Modell URBACT (2006)
8. Selbstverwaltung	4. Selbstverwaltung	9. Selbstverwaltung	4. Self help
7. Machtübertragung	3. Mitentscheid	8. Entscheidungsmacht	3. Deciding together / Acting together
6. Partnerschaft		7. Teilweise Entscheidungskompetenz	
		6. Mitbestimmung	
5. Beschwichtigung	2. Mitwirkung	5. Einbeziehung	2. Consultation
4. Konsultation		4. Anhörung	
3. Information	1. Information	3. Information	1. Information
2. Therapie	Bei Nicht-Beteiligung: Manipulation / Desinteresse	2. Erziehen und Behandeln	
1. Manipulation		1. Instrumentalisierung	

Ab der Stufe der Information lassen sich Unterschiede ausmachen. Während Arnstein auf den Stufen 3 bis 5 von «Alibi-Politik» und erst auf den Stufen 6 bis 8 von «Ermächtigung» spricht, beginnt beim Modell von Lüttringhaus Partizipation mit der Information. Für Wright et al. sind die Stufen Information, Anhörung und Einbeziehung Vorstufen der Partizipation, die mit Mitbestimmung beginnt und mit Entscheidungsmacht endet; die Stufe der Selbstverwaltung geht über Partizipation hinaus (Wright et al., 2007, S. 4–5).

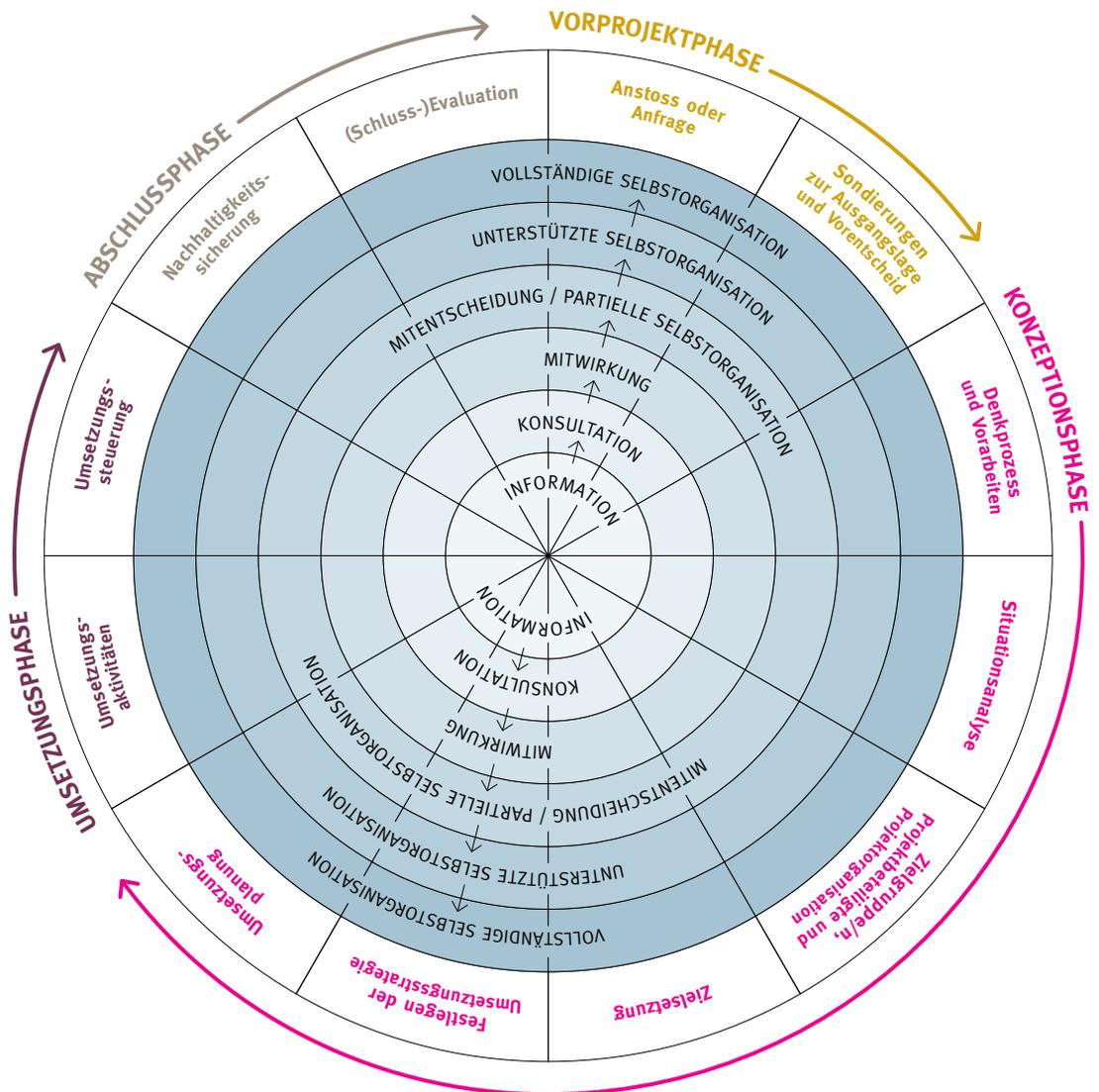
An dieser Stelle wird davon ausgegangen, dass für soziokulturelle Projekte bereits ab der Stufe «Information» von Partizipation gesprochen werden kann, da diese Stufe die Grundvoraussetzung für Beteiligung in Projekten ist und die folgenden Stufen darauf aufbauen, wobei die jeweils darunterliegende Stufe Bedingung ist, damit die nächste Stufe erreicht werden kann.

Ein Stufenmodell für soziokulturelle Projekte

Es ist zu beachten, dass sich viele Modelle auf politische Partizipationsprozesse beziehen. Merkmal dieser Prozesse ist, dass sie oftmals die Willensbildung und Entscheidung, nicht jedoch die Umsetzung beinhalten. Soziokulturelle Projekte sind über einen längeren Prozess mit mehreren Projektschritten angelegt. Die Partizipa-

tion beginnt meist auf einer tieferen Stufe mit geringerer Intensität, kann aber je nach Projektverlauf mehrere Stufen durchlaufen und an Intensität gewinnen. Oft wurde in der Praxis soziokultureller Projekte mit dem vierstufigen Modell nach Lüttringhaus gearbeitet. Es hat sich gezeigt, dass dieses Modell Anpassungen in den Begrifflichkeiten und der Differenzierung der Partizipationsstufen bedarf, um Partizipationsprozesse in soziokulturellen Projekten adäquat zu beschreiben. Das folgende Modell leitet sich von bestehenden Modellen ab, geht aber insbesondere in der Beschreibung der Stufen stärker auf die Realität soziokultureller Projekte ein.

Abbildung 2: Partizipationsstufen



Die Darstellung der sechs Partizipationsstufen in Kombination mit dem Projektverlauf soll verdeutlichen, dass die Partizipationsstufe der Beteiligten für die einzelnen Projektschritte definiert werden kann/muss.

Tabelle 1: Beispiele Partizipationsstufen

VOLLSTÄNDIGE SELBSTORGANISATION
<i>Beispiel:</i> Aus einem gemeinsamen Projekt zum Bau einer Outdoor-Fitnessanlage hat sich eine Betriebsgruppe gegründet, welche die Anlage betreut. Die Gruppe hat sich als Verein verselbstständigt und arbeitet direkt mit der Gemeinde zusammen.
UNTERSTÜTZTE SELBSTORGANISATION
<i>Beispiel 1:</i> Eine Arbeitsgruppe, die ein Generationenhaus anstrebt, wird fachlich gecoacht, entscheidet in allen Belangen aber selber, zum Beispiel dass eine Wohnbaugenossenschaft gegründet werden soll. <i>Beispiel 2:</i> Eine Gruppe Jugendlicher hat vor Jahren ein Musik-Festival ins Leben gerufen. Die jungen Erwachsenen haben einen Verein gegründet. Ein Jugendarbeiter unterstützt sie im Kontakt zur Gemeinde und bei Bewilligungsprozessen.
PARTIELLE SELBSTORGANISATION
<i>Beispiel:</i> Im Rahmen eines Quartierfests übernimmt ein lokaler Elternverein die Organisation der Aktivitäten und Spiele für Kinder.
MITENTSCHEIDUNG
<i>Beispiel:</i> Gemeinsam mit engagierten Senior*innen entwickelt eine Fachperson der Soziokulturellen Animation ein Bildungsangebot im Bereich neue Medien. Die Inhalte, Dauer und Zeiten werden durch die Senior*innen mitbestimmt.
MITWIRKUNG
<i>Beispiel 1:</i> Für die Erneuerung einer Genossenschaftssiedlung werden Workshops mit der Bewohnerschaft durchgeführt und gemeinsam wird der Erneuerungsbedarf erarbeitet. <i>Beispiel 2:</i> Bei der Neugestaltung eines Jugendtreffs werden in einem Workshop gemeinsam mit den Jugendlichen Gestaltungsideen entwickelt. Die Jugendlichen arbeiten in der Umsetzung mit.
KONSULTATION
<i>Beispiel 1:</i> Für den Standort einer neuen soziokulturellen Einrichtung wird die Meinung der Bewohnerschaft eingeholt. <i>Beispiel 2:</i> Aufgrund eigener Erfahrungen und fachlicher Überlegungen hat eine Fachperson einer soziokulturellen Organisation eine Projektidee entwickelt. Sie lädt die potenziellen Adressatinnen und Adressaten des Projekts ein und erfragt deren Interesse am Projekt.
INFORMATION
<i>Beispiel 1:</i> Im Rahmen der Quartierarbeit werden Quartierbewohner*innen sowie Quartier-treffbesuchende über ein Projekt informiert und angefragt, ob sie teilnehmen möchten. <i>Beispiel 2:</i> Über eine Sportveranstaltung spricht die Mobile Jugendarbeit Jugendliche aus dem Quartier an. Sie nutzt die Veranstaltung, um den Jugendlichen die eigene Arbeit näherzubringen und selbst Projektideen einzubringen.

Beschreibung der Partizipationsstufen in soziokulturellen Projekten

Im Folgenden werden die Partizipationsstufen einzeln beschrieben. Ein besonderer Fokus wird dabei auf mögliche Verfahrensziele, Entscheidungskompetenzen und zentrale Aufgaben der Fachpersonen gelegt.

Tabelle 2: Partizipationsstufen

PARTIZIPATIONS-STUFE	Beschreibung	Mögliche Verfahrensziele	Entscheidungskompetenz
VOLLSTÄNDIGE SELBST-ORGANISATION	Die Adressatinnen und Adressaten agieren selbstorganisiert und ohne Einbindung in eine übergeordnete Struktur oder Unterstützung durch Fachleute.	Werden durch die Adressat*innen bestimmt	Die Entscheidungskompetenz liegt bei den Adressatinnen und Adressaten.
UNTERSTÜTZTE SELBST-ORGANISATION	Auf dieser Stufe agieren die Beteiligten inhaltlich selbstorganisiert. Sie werden jedoch inhaltlich oder strukturell von Fachpersonen unterstützt.	Fachliche und/oder organisationelle Unterstützung auf dem Weg in die vollständige Selbstorganisation Ressourcen erschliessen	Die Entscheidungskompetenz liegt bei den Adressatinnen und Adressaten. Professionelle der Soziokulturellen Animation stehen ihnen beratend zur Seite.
PARTIELLE SELBST-ORGANISATION MIT-ENTSCHEIDUNG	Über bestimmte Teilbereiche innerhalb eines Projekts oder innerhalb einer Institution können die Adressatinnen und Adressaten selber entscheiden. Diese Teilbereiche haben eine gewisse Relevanz, sind jedoch immer in eine übergeordnete Struktur eingebunden, welche durch Entscheidungen der Projektverantwortlichen oder weiterer Projektpartner mitbestimmt wird. Bei der Mitentscheidung werden Entscheide gemeinsam gefällt. Dabei kann das entscheidende Gremium aus Beteiligten (oder einer Vertretung) und Verantwortlichen und auch aus weiteren Projektpartner*innen bestehen. Die Mitentscheidung muss nicht zwingend alle Entscheidungen betreffen, sondern kann auch auf Teilbereiche beschränkt sein, die jedoch so relevant sind, dass von partnerschaftlicher Entscheidung gesprochen werden kann.	Delegation von Teilaufgaben und Teilprojekten Verteilung von Verantwortung Stärkung der Autonomie der Beteiligten	Die Entscheidungskompetenz wird geteilt. Dabei kann die Entscheidungskompetenz für Teilbereiche gänzlich abgegeben werden (partielle Selbstorganisation) oder die Entscheidungskompetenz wird geteilt (Mitentscheidung).

MITWIRKUNG	Stakeholder oder Betroffene sind eingeladen, sich an der inhaltlichen Erarbeitung eines Vorhabens oder Projekts oder dessen Umsetzung zu beteiligen. Entschieden wird durch die Verantwortlichen. Im Gegensatz zur Konsultation sind die Vorstellungen oder Pläne der Verantwortlichen noch weniger konkret oder flexibler und das Ergebnis der Mitwirkung ist offener. Die Intensität und der Umfang der Mitwirkung können eine grosse Bandbreite aufweisen. Von der Mitwirkung in einzelnen Fragestellungen zu einem spezifischen Projektzeitpunkt bis hin zur wiederholten oder andauernden Beteiligung in einem Projekt sind verschiedenste Varianten denkbar.	Neue Anregungen und neue Ideen (sammeln und umsetzen) Anliegen und Bedürfnisse der Bevölkerung/der Betroffenen in die Planung einbeziehen	Entscheide im Projekt sowie Entscheide, wie die Meinungen der Beteiligten Eingang finden, liegen bei den Verantwortlichen. Durch Beginn eines Mitwirkungsprozesses sollten sich diese jedoch verpflichten, Anliegen der Beteiligten ernst zu nehmen und diese an gemessen in das Projekt einfließen zu lassen.
KONSULTATION	Für ein Projekt oder ein Vorhaben bestehen schon Vorstellungen der Verantwortlichen oder konkrete Pläne der Verantwortlichen. Dazu wird die Meinung oder die Stimmung von Betroffenen und/oder potenziellen Beteiligten eingeholt. Die Meinungsäusserungen werden beim Entscheid einbezogen.	Für eine bestehende Planung oder Idee Akzeptanz gewinnen Stimmungsbild und Voten zu vorhandenen Plänen oder Ideen einholen Neue Anregungen und neue Ideen sammeln (und umsetzen)	Entscheide im Projekt sowie Entscheide, wie die Meinungen der Beteiligten Eingang finden, liegen bei den Verantwortlichen.
INFORMATION	Information ist die Voraussetzung für Beteiligung aller Art, kann aber auch für sich stehen. Information ist deshalb ein Minimalerfordernis und die Frage nach der Information der jeweiligen Stakeholder stellt sich in jeder Projektphase. Informationsaktivitäten können sehr unterschiedlich aussehen. Zur Information können klassische Informationskanäle gewählt werden (Medien, Kampagnen, Gespräche), aber auch Aktionen oder Aktivitäten können zum Verbreiten von Informationen über ein Projekt oder eine soziokulturelle Organisation beitragen. Wichtig ist, dass die Informationen für alle Adressat*innen verständlich aufbereitet und zur Verbreitung Kanäle gewählt werden, welche die Adressatinnen und Adressaten erreichen.	Sensibilisieren/Verständnis für ein komplexes Thema erzeugen Zur Teilnahme einladen Bekanntmachen der Organisation und eigener Arbeit Beteiligte über laufende Prozesse informiert halten	Noch keine Entscheide

Das Stufenmodell sollte nicht als Bewertung der Beteiligung in Projekten gesehen werden, sondern als Instrument zur Planung und Beschreibung von Partizipation der Adressat*innen. Generell setzt sich die Soziokulturelle Animation für Partizipation, Autonomie und Demokratisierung ein, was eine hohe Partizipationsstufe erstrebenswert macht. Allerdings ist dies konkret nur dann sinnvoll, wenn auch entsprechende Rahmenbedingungen (z.B. auf Stufe der Mitwirkung Anliegen der Adressat*innen) auch tatsächlich aufgenommen und umgesetzt werden können und die Bereitschaft (der Partizipation ermöglichenden Organisation und der Adressat*innen) gegeben und die Adressat*innen fähig sind, die Partizipationsmöglichkeiten zu nutzen (sich z.B. auf der Stufe der Mitentscheidung eine Meinung bilden können, die sie befähigt, selbst zu entscheiden). Wird eine Partizipationsstufe vorgegeben, die jedoch gar nicht umgesetzt werden kann, kann tatsächlich von «Alibi-Partizipation» gesprochen werden. Leider finden sich in der Praxis etliche Beispiele, in denen den Teilnehmenden «Mitwirkung» versprochen wurde, bei genauerem Hinsehen die meisten Entscheide jedoch bereits im Vorfeld getroffen waren oder der Veränderungsspielraum sehr gering war. Weitere Beispiele sind Verfahren, die theoretisch Partizipation ermöglichen, methodisch jedoch so hochschwellig angelegt sind (z.B. durch Komplexität der Fragestellungen, der Sprache oder notwendiger zeitlicher Ressourcen), dass keine Partizipation stattfinden kann. Das bedeutet, dass es je nach Fragestellung, Rahmenbedingungen und potenziellen Projektbeteiligten neu zu bestimmen ist, welche Partizipationsstufe sinnvoll ist. Auf Bedingungen für Partizipation und Voraussetzungen für die Beteiligung seitens der Adressat*innen wird im Folgenden genauer eingegangen.

Bedingungen für Partizipation

Die Partizipationsstufen können hilfreich sein, um die Frage zu beantworten, wer überhaupt beteiligt werden soll/muss. Wer soll über das Projekt informiert sein? Wer soll beispielsweise in der Situationsanalyse oder Evaluation mitwirken? Wer entscheidet, wie die Daten aus der Situationsanalyse zu verstehen sind und wie die konkrete Intervention aussieht? Wer entscheidet über eine Verlängerung des Projekts? Wer muss über den Projektabschluss informiert werden usw. (Hug, 2007, S. 64)?

Ein wichtiger Aspekt ist, dass eine Partizipationsstufe nur dann erreicht werden kann, wenn einerseits Partizipationsmöglichkeiten bestehen und diese von den Adressatinnen und Adressaten auch wahrgenommen werden können. Maria Lüttringhaus spricht von Teilnahmegewährung seitens des politisch-administrativen Systems (was sich auf die projektverantwortliche Organisation oder die Projektleitung ausweiten lässt) und Teilnahme seitens der Adressat*innen (Lüttringhaus, 2000, S. 44). Erst aus Teilnahmegewährung und Teilnahme entsteht wirkliche Partizipation. Information findet also erst dann wirklich statt, wenn seitens einer Projekt-

leitung oder Organisation informiert wird und die Adressatinnen und Adressaten die Information erhalten und verstehen (können). Dies ist die Grundvoraussetzung, damit überhaupt Mitwirkungsmöglichkeiten gewährt werden können. Damit Mitwirkung jedoch wirklich stattfinden kann, müssen die Teilnehmenden auch fähig und willens sein, diese wahrzunehmen.

Partizipationsmöglichkeiten schaffen

Für die Projektleitung ist entscheidend, den Rahmen für die Teilnahmegewährung sorgfältig zu untersuchen. Dabei sind die bestehenden Machtverhältnisse, Rollen und Entscheidungskompetenzen zu klären.

- In welchem Mass sind Beteiligungsmöglichkeiten erwünscht und ist die Bereitschaft vorhanden, Anliegen der Adressat*innen ernst zu nehmen, auf diese einzugehen und allenfalls umzusetzen?
- Welches sind die rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen, welche Partizipation beeinflussen?
- Wer hat welche Entscheidungskompetenzen bezüglich Inhalt und Struktur des Projekts?
- In welchen Bereichen gibt es Spielräume für Beteiligung, welche sind vordefiniert und unveränderbar?

Die erste Frage verweist darauf, dass Teilnahmegewährung eine Haltungsfrage ist. Lüttringhaus verweist darauf, dass für die partnerschaftliche Kooperation zwar auch die formalen Entscheidungsstrukturen von Bedeutung seien, vor allem aber auch die Haltung der Entscheidungsträger*innen (Lüttringhaus, 2000, S. 42). Gerade bei Projekten aus einer intermediären Position (vgl. oben) kann es sein, dass wenige Partizipationserfahrungen seitens der Behörden bestehen und Partizipation mit Befürchtungen und Ängsten verbunden ist. Unter Umständen ist die Bereitschaft für Teilnahmegewährung gering. Solch ungünstige Bedingungen sind nicht als gegeben hinzunehmen. Befürchtungen ernst zu nehmen und darauf einzugehen, Lobbyarbeit, Partizipationserfahrungen durch kleine Pilotprojekte schaffen usw. können helfen, seitens der Organisation oder Verwaltung Offenheit für Partizipation und eine Dialogkultur zu schaffen.

Im Lauf des Projekts ist es wichtig, die Rahmenbedingungen und den Spielraum für Partizipation transparent zu kommunizieren. Geschieht dies nur ungenügend, besteht die Gefahr, dass sich Teilnehmende mit falschen Erwartungen und Hoffnungen am Projekt beteiligen und sie dann enttäuscht werden. Solche negativen Partizipationserfahrungen können nicht nur zum Ausstieg aus dem Projekt, sondern zur Abnahme der Bereitschaft, sich an Projekten zu beteiligen und zu engagieren, führen.

Voraussetzungen für die Teilnahme der Adressat*innen

Im Projekt muss geklärt werden, welche Voraussetzungen für eine Beteiligung die Adressat*innen selbst mitbringen. In der Literatur zur (politischen) Beteiligung der Bevölkerung finden sich verschiedene Erklärungsansätze, warum Menschen sich an politischen Diskussionen beteiligen oder nicht. Dabei spielen Faktoren wie Werte und Normen, die vorhandenen materiellen und immateriellen Ressourcen und Nutzenerwartungen eine Rolle (für eine Übersicht vgl. Martin Emmer, 2005, S. 62–77).

Lüttringhaus (2000, S. 61) fasst verschiedene Faktoren in einem Modell zusammen und spricht von objektiv-strukturellen und subjektiven Grundlagen für Partizipation. Subjektive Grundlagen sind beispielsweise das persönliche Interesse, das Sozial- und Bildungspotenzial, aber auch eigene Partizipationserfahrungen und das Vertrauen in Veränderungsprozesse. Objektiv-strukturelle Grundlagen sind beispielsweise die ökonomische Lage, materielle und personelle Ressourcen und das Milieu. Sie geht davon aus, dass sich objektiv-strukturelle und subjektive Grundlagen gegenseitig beeinflussen. So würden die mangelnde Fähigkeit, die Komplexität von anstehenden Aufgaben zu erfassen, fehlendes Abstraktionsvermögen sowie Artikulationsschwierigkeiten eine wesentliche Partizipationsbarriere darstellen. Dies sei vor allem ein Bildungsproblem, das wiederum eng mit dem strukturellen Faktor der ökonomischen Lage gekoppelt sei (Lüttringhaus, 2000, S. 62f.).

Diese Bedingungen müssen berücksichtigt, können aber auch beeinflusst werden. So können beispielsweise Informationen über Beteiligungsmöglichkeiten und -prozesse, eine angemessene Sprache oder das Anpassen der Veranstaltungstermine und -dauer an vorhandene zeitliche Ressourcen die Teilnahme fördern. Setzt ein Projekt bestimmte Teilnahmebedingungen voraus, kann dies bedeuten, dass bestimmte Gruppen, welche die Bedingungen nicht erfüllen (z.B. Sprache, Zeit, Wissensstand), ausgeschlossen werden. Die Projektleitung ist somit gefordert, darüber nachzudenken, ob dem Anspruch an soziale Gerechtigkeit (vgl. oben) Genüge getan ist, ob die Bedingungen für eine Teilnahme angepasst werden müssen oder es vorangestellte Schritte braucht, um potenzielle Teilnehmende zur Partizipation zu befähigen.

Das folgende Frageschema soll helfen zu klären, welche Bedingungen für Partizipation in einem Projekt gegeben sind und welche beachtet und eventuell beeinflusst werden müssen. Das ursprüngliche Frageschema von Hug (2007, S. 66–67) orientierte sich an den vier Partizipationsstufen von Lüttringhaus (2000) und wird hier an das obige Stufenmodell angepasst. Es werden diejenigen Bedingungen und Möglichkeiten der Veränderung aufgeführt, welche sich in Studierendenprojekten als besonders relevant erwiesen haben.

Tabelle 3: Frageschema: Bedingungen für Partizipation

PARTIZIPATIONS- STUFE	Frage nach Bedingungen	Möglichkeiten der Veränderung von Bedingungen
INFORMATION	<p>Ist bereits ein Interesse erkennbar?</p> <p>Sind die Leute, die wir ansprechen wollen, vom Thema, der Information betroffen? Berührt es ihren Alltag, ihr Leben direkt?</p> <p>Passen die Informationsmittel zum Informationsverhalten der Zielgruppe?</p> <p>An welches Kommunikationssystem müssen wir uns aus institutionellen Gründen anpassen (z. B. der Gemeindeverwaltung)?</p> <p>Wie verhält sich dieses System zum Informationsverhalten der Zielgruppe?</p> <p>Welchen Bildungsstand setzt meine Information voraus?</p> <p>Welche sozialen Kontakte braucht jemand, um zu dieser Information zu kommen?</p> <p>Welche Ressourcen (Zeit, Geld) braucht jemand, um an diese Information zu kommen?</p> <p>Fühlen sich die Leute, die ich ansprechen will, zu diesem Raum (Gemeinde, Quartier usw.) zugehörig? Wenn nein, wozu fühlen sie sich zugehörig?</p> <p>Wird von der Organisation, die informiert, ein Beteiligungsangebot an die Adressat*innen gemacht?</p>	<p>Bereits vorhandene Informationskanäle und -medien der Adressat*innen kennenlernen und nutzen</p> <p>Sprache und Gestaltung der Information anpassen (z. B. mündliche Information und persönliche Kontaktaufnahme, Übersetzungen in Fremdsprachen)</p> <p>Zusammenarbeit mit Vermittelnden, die soziale Kontakte zu den Adressat*innen haben</p> <p>Zeitliche Engpässe und Freiräume in Erfahrung bringen und Termine danach ausrichten</p> <p>Falls eine Teilnahme einen Arbeitsausfall bedingt: Lohnausfall entschädigen</p> <p>u. a.</p>
KONSULTATION	<p>Wie ist der Informations- und Wissensstand der Adressat*innen?</p> <p>Konnten sich die Adressatinnen und Adressaten bereits eine Meinung bilden?</p> <p>></p>	<p>Informationen angemessen aufbereiten und verbreiten (siehe oben)</p> <p>Vor der Konsultation Informationen bereitstellen und/oder die Konsultation vorbereiten und im Vorfeld die Thematik diskutieren</p> <p>></p>

KONSULTATION	<p>›</p> <p>Bietet das Projekt genügende und verständliche Informationen, damit sich die Adressatinnen und Adressaten vor oder während der Konsultation eine Meinung bilden können?</p> <p>Haben sie Erfahrungen mit ähnlichen Konsultationen?</p> <p>Wissen die Adressat*innen, was mit ihren Rückmeldungen geschieht?</p> <p>Welche Einstellungen haben die Menschen, die ich beteiligen möchte, zur Thematik und zur Organisation (Vertrauen/Misstrauen)?</p>	<p>›</p> <p>Transparent über den Konsultationsprozess und den Umgang mit den Ergebnissen informieren</p> <p>Gegebenenfalls Anonymität sicherstellen</p> <p>u. a.</p>
MITWIRKUNG	<p>Welche Einstellungen haben die Leute, die ich beteiligen möchte, zur Mitwirkung in Projekten?</p> <p>Haben sie Erfahrungen in der Mitwirkung in ähnlichen Vorhaben?</p> <p>Haben sie grundsätzlich das Vertrauen, dass ihnen Veränderungsprozesse oder neue Projekte etwas Gutes bringen können?</p> <p>Trauen sie sich selbst und ihresgleichen zu, dass sie an einem Projekt sinnvoll mitwirken können?</p> <p>Bietet mein Projekt konkrete, verständliche Möglichkeiten der Mitwirkung?</p> <p>Deckt sich der Zeitaufwand, der für die Mitwirkung erforderlich ist, mit den Möglichkeiten der Zielgruppe?</p> <p>Welche Kultur der Mitwirkung herrscht im Projekt? Kann diese Kultur neue Leute befremden oder abstossen?</p> <p>Wird Mitwirkung im Projekt und in der Institution aktiv und deutlich geschätzt und gewürdigt?</p> <p>Sind mein Projekt und die Institution dahinter offen für eigene Veränderungen, die sich aus der Mitwirkung neuer Leute aufdrängen könnten?</p>	<p>In persönlichen Kontakten die eigenen Absichten, das Projekt und die Art der Zusammenarbeit erklären, aktiv um Mitwirkung werben; dabei auch Vertrauen in die eigene Person aufbauen</p> <p>Bisherige Erfahrungen in Erfahrung bringen und gedankliche, personelle, organisatorische oder inhaltliche Brücken schlagen</p> <p>Durch kleine Pilotprojekte, Veranstaltungen, Aktionen Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten aufbauen</p> <p>Mitwirkungsformen finden, die dem Zeitbudget der Zielgruppe angemessen sind</p> <p>Selbstkritische Reflexion der Ein- und Ausschlussprozesse in der eigenen Institution; interne Lobbyarbeit</p> <p>u. a.</p>

MITENTSCHEIDUNG UND PARTIELLE SELBSTORGANISATION	<p>Welches Verständnis von Zusammenarbeit in einem Projektteam oder Vorstand haben die Leute, die ich einbeziehen möchte? Findet sich ein genügend grosser gemeinsamer Nenner?</p> <p>Teilen die Mitentscheidenden genügend Zielvorstellungen und Werte, damit sie gemeinsam zu Entscheidungen kommen können?</p> <p>Welches Gewicht hat die Stimme der Adressat*innen (-gruppen) im entscheidenden Gremium?</p> <p>Welchen Entscheidungsspielraum hat eine Projektgruppe innerhalb einer Institution oder in ihrem Projekt-Teilbereich? Sind die Beteiligten damit einverstanden? Welche höheren Instanzen können Entscheide einer Projektgruppe begrenzen oder umstossen? Sind diese Verhältnisse den Beteiligten bewusst? Können sie ihnen zustimmen?</p> <p>Welche Einschränkungen des Entscheidungsspielraums gibt die Finanzsituation vor? Sind diese Einschränkungen den Beteiligten bewusst und verständlich?</p>	<p>Offenheit für die Entwicklung einer neuen, gemeinsamen Kultur der Entscheidungsfindung (unter Einbringung der eigenen Erfahrung)</p> <p>Gemeinsame Lobby- oder Gremienarbeit einer Projektgruppe, um den gewünschten Entscheidungsspielraum zu erhalten</p> <p>Evtl. informelle oder formelle Weiterbildung zu Kenntnissen und Fähigkeiten, die zur Entscheidungsfindung notwendig sind (Finanzen, relevante Regelungen/Gesetze, Inhalte des Projekts usw.)</p> <p>u. a.</p>
UNTERSTÜTZTE SELBSTORGANISATION	<p>Welches Demokratieverständnis haben die Beteiligten und ist die Projektgruppe entscheidungsfähig?</p> <p>Wie kann gewährleistet werden, dass die unterstützende Fachperson die Entscheidungen nicht beeinflusst?</p> <p>Welche gesellschaftlichen und politischen Strukturen (Macht- und Eigentumsverhältnisse, finanzielle Situation, gesetzliche Grundlagen) beeinflussen die Selbstorganisation?</p>	<p>Unterstützen der Projektgruppe im Aufbau demokratischer Strukturen und Klären der Entscheidungskompetenzen</p> <p>Abhängigkeiten durch Bereitstellen von Informationen aufzeigen</p> <p>Zugang zu Ressourcen vermitteln</p> <p>Zugang zu Netzwerken und Stellen erschliessen, die an gleichen Themen arbeiten</p>

Abschliessende Gedanken

Es zeigt sich, dass die Konzeption von Partizipation in einem Projekt viel Denkarbeit erfordert. Schon bei der Situationsanalyse ist zu fragen, wer wie beteiligt werden soll. Im Lauf der Konzeption ist zu beantworten, welche übergeordneten Ziele (Partizipation als Ziel oder als Mittel, um andere Ziele zu erreichen), welche Verfahrensziele (welche Ergebnisse und welche Partizipationsstufe) mit einem partizipativen Vorgehen erreicht werden sollen. Die Rahmenbedingungen für Teilnahmegewährung (Entscheidungskompetenzen, rechtliche Rahmenbedingungen, Haltung gegenüber Partizipation usw.) und Teilnahme (subjektive und objektiv-strukturelle Grundlagen) sind zu klären und zu berücksichtigen.

In der Umsetzung sind partizipative Prozesse grundsätzlich ergebnisoffen, was zu einer Einschränkung der Projektplanbarkeit führt. Gewisse Ergebnisse im Partizipationsprozess lassen sich aufgrund der Ergebnisse der Situationsanalyse erwarten, es braucht jedoch immer auch den Willen und die Flexibilität, auf unerwartete Ergebnisse und entstehende Dynamiken einzugehen.

Im Rahmen dieses Kapitels wurde noch nichts zu Partizipationsmethoden gesagt. Dies deshalb, weil es die Partizipationsmethoden nicht gibt. Vielmehr sind die Methoden den erwünschten Ergebnissen, den Adressat*innen mit ihren individuellen Ressourcen und Möglichkeiten, deren Anzahl und der angestrebten Partizipationsstufe anzupassen. Natürlich gibt es so etwas wie «klassische Methoden» wie beispielsweise Zukunftswerkstätten, Open Space, Brainstorming usw. und in der Literatur und nicht zuletzt im Internet finden sich etliche Methodensammlungen. Allerdings gilt es, diese den jeweiligen Projektkontexten und -inhalten anzupassen (vgl. das Kapitel zur Situationsanalyse).

Es bleibt noch die Frage offen, inwiefern ein partizipativer Prozess im Rahmen eines Projekts tatsächlich zu einer Erweiterung der Demokratie und der Gerechtigkeit von Machtssystemen (vgl. oben) beitragen kann. Es liesse sich sagen, dass wenn die Adressat*innen in Rahmen eines Projekts in den sie betreffenden Fragen mitwirken oder mitbestimmen konnten, dies gelebter Demokratie entspricht. Die (hoffentlich) positiven Partizipationserfahrungen mögen dazu beitragen, dass sich die Teilnehmenden auch an anderen Projekten, Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen beteiligen. Auch eine Organisation oder das politisch-administrative System kann durch positive Erfahrungen eine stärkere «Partizipationskultur» entwickeln. Trotzdem lohnt es sich, sich schon während des Projekts zu fragen, ob es nicht sinnvoll und möglich ist, die Teilnahmegewährung zu verstetigen. Dies kann beispielsweise dadurch geschehen, dass nach einem gelungenen Partizipationsprozess mit Kindern bei der Spielplatzgestaltung in einer Gemeinde die Partizipation von Kindern als Grundsatz bei der Gestaltung von Freiräumen in der Gemeinde verankert wird. Es ist auch möglich, dass Organisationen die Beteiligung der Adressat*innen beispielsweise durch einen Beirat oder durch eine festgelegte periodische Überprüfung

des Angebots unter Einbezug der Zielgruppen in ihren Reglementen festschreiben. Auch im politisch-administrativen System sind fest verankerte Partizipationsformen denkbar, welche diejenigen beteiligen, die von Wahlen und Abstimmungen ausgeschlossen bleiben, wie beispielsweise Ausländer*innen-Beiräte oder Jugendparlamente. Werden Partizipationsmöglichkeiten auf diese Art und Weise fest verankert, werden sie vom einzelnen Projektinhalt und der begrenzten Dauer des Projekts entkoppelt und können zu dauerhaften Beteiligungsmöglichkeiten werden.

5 Kooperation und Transdisziplinarität

Projekte bieten hervorragende Gelegenheiten, die üblichen organisationellen Grenzen zu überwinden und neue Zusammenarbeiten zu pflegen. Die grundsätzliche Offenheit zu Beginn eines Projekts ermöglicht es, dass zielgerichtete Partnerschaften entstehen können – sei dies in Form von Kooperationen und/oder transdisziplinärer Zusammenarbeit. Die Qualität solcher Zusammenarbeitsformen besteht darin, dass sie auf freiwilliger Basis beruhen und dem Projekt einen Mehrwert liefern. Im Folgenden werden diese beiden Formen einer näheren Betrachtung unterzogen.

Kooperation

Kooperation ist nach einer Definition von Stefan Werner (2012) ein auf ein gemeinsames Ziel gerichteter Prozess mehrerer freiwillig mitwirkender Partner, der die Lösung von Aufgaben, die ein Einzelner nicht bewältigen könnte, ermöglicht. Kooperation besteht also in der Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Organisationen, wobei jede in einem bestimmten Aufgabenbereich über Kompetenzen oder Ressourcen verfügt. Alle Partner*innen bringen ihre Perspektive und ihr spezifisches Know-how in das Projekt ein. Einen besonderen Reiz haben Kooperationen, weil sie bezüglich der Beteiligten grundsätzlich keine Limitierung haben: Es können Akteur*innen aus unterschiedlichsten Sphären aus Zivilgesellschaft, Wirtschaft oder Staat kooperieren – sie sind nicht an alltägliche Zusammenarbeitsformen gebunden. Beispielsweise kooperieren als Träger eines Quartierentwicklungsprojekts die städtische Quartierarbeit, der Quartierverein, ein Trägerverein eines Quartiertreffpunkts, die Schulleitung eines Schulhauses sowie die Pfarreien.

Für Kooperationen im Rahmen eines Projekts gibt es gute Gründe und es resultiert ein mehrfacher Nutzen:

- Manche Aufgabenstellungen lassen sich nur in Kooperation mit anderen lösen, weil die Ausgangslage mehrdeutig ist und die Umsetzung entsprechend mehrdimensional angelegt werden muss.
- Kooperationen können dem Projekt und den daran Beteiligten einen Mehrwert bringen. Das Ergebnis ist mehr als die Summe seiner Einzelteile – die berühmte Win-win-Situation.¹³
- Das Projekt kann effizienter und innovativer realisiert werden
- Es kann auf zusätzliches Wissen und zusätzliche Ressourcen von Partner*innen zurückgegriffen werden.
- Die eigene Handlungsfähigkeit kann erweitert werden.
- Projekte können bewältigt werden, die den einzelnen Kooperationspartnern alleine nicht gelingen würden.

Allerdings muss nicht um jeden Preis kooperiert werden. Kooperationen sind vor allem dann sinnvoll, wenn

- ein Projekt mehr Ressourcen oder Know-how erfordert, als man selber einbringen kann,
- sich die Partner*innen in ihren Kompetenzen ergänzen und nicht konkurrieren.

Kooperationspartnerschaften zu finden, ist nicht immer einfach. Indem im jeweiligen Feld Sondierungen, Vorgespräche, Abklärungen getroffen werden, kommt man jedoch mit Personen und Organisationen in Berührung, die selber mit dem Thema zu tun haben. Oder sie können den einen oder anderen entscheidenden Tipp geben, wer für das Projekt sonst noch von Bedeutung ist oder zu einem bestimmten Aspekt des Projekts etwas beitragen kann. Auf diese Weise öffnen sich nicht selten Tür und Tor für das Projekt und Gelegenheiten für Zusammenarbeit.

Voraussetzung dafür ist jedoch eine offene und transparente Haltung – mit Geheimniskrämerei, Konkurrenzverhalten und eigensinnigem Vorgehen gewinnt man kaum Kooperationspartner*innen. Allerdings können auch die besten eigenen Bemühungen nicht verhindern, dass sich angefragte Organisationen dezidiert abgrenzen oder ihrerseits ein Konkurrenzverhalten an den Tag legen. Dies ist zuweilen dann der Fall, wenn man mit einer Projektidee in ein Gärtchen tritt, das jemand sorgfältig abgezirkelt und erfolgreich abgeschirmt hat. In solchen Fällen ist es einfach

13 Die Kehrseite soll allerdings auch nicht verschwiegen werden: Im schlechten Fall, der nach unserer Erfahrung weitaus seltener vorkommt, kann das Ergebnis durch Reibungsverluste auch düftiger ausfallen, als wenn jede und jeder für sich allein arbeitete (vgl. Malte Schophaus, Susanne Schön, Hans-Liudger Dienel, 2004).

gut, souverän zu bleiben und das Angebot zur Zusammenarbeit aufrechtzuerhalten. Wenn das Projekt gut genug ist, kann es durchaus sein, dass jene, die zunächst die kalte Schulter zeigen, sich auf einmal doch auf eine Kooperation einlassen.

Wie auch immer: Kooperation braucht nach Malte Schophaus, Susanne Schön und Hans-Liudger Dienel (2004) Bereitschaft, Kommunikation, Transparenz und Vertrauen. Kooperation braucht Partner*innen, die kooperieren wollen und können. Es geht nicht allein um den guten Willen zur Zusammenarbeit, sondern

- um die Haltung jedes und jeder einzelnen Beteiligten sowie
- um organisatorische und institutionelle Bedingungen, welche die Kooperation erleichtern.

Eine latente Gefahr von Kooperationen besteht im Umstand,

- dass es einerseits bestimmte Personen mit ihren individuellen Interessen und Eigenschaften sind, welche die Organisationen im Projekt vertreten, und
- andererseits bestimmte Organisationen mit ihren individuellen Zielen und Interessen, die durch Individuen im Projekt vertreten sind.

Ziele, Interessen und Verhaltensweisen von Vertretung und dahinterstehender Organisation sind nicht immer kongruent. Es kann sein, dass eine Person ihre eigenen Interessen in den Vordergrund rückt, ohne dass dies ein Auftrag ihrer Arbeitgeberin ist. Und umgekehrt kann es sein, dass eine konstruktiv mitarbeitende Person von ihrer Organisation aus strategischen oder anderen Gründen unerwartet zurückgebunden wird.

Zur Zusammenarbeit in Kooperationen gehören deshalb zwingend drei Voraussetzungen:

- Transparenz und Offenlegung der Interessen, Motive und Ziele – und zwar sowohl der individuellen Absichten als auch jener der vertretenen Organisation. Die Erfahrung zeigt, dass dies nicht nur in der Anfangsphase eines Projekts von Bedeutung ist, sondern auch im weiteren Verlauf. Denn in unserer schnelllebigen Zeit können sich die Verhältnisse innerhalb des Zeitrahmens eines Projekts ändern. Eine Organisation kann sich zum Beispiel neu positionieren, sodass ein Projekt auf einmal nicht mehr als «Kerngeschäft» betrachtet wird und nur noch auf Sparflamme am Leben gehalten oder gar fallen gelassen wird. Oder eine vertretende Person kann aufgrund biografischer oder beruflicher Veränderungen nicht mehr mit dem gleichen Engagement mitarbeiten.

- Eine konstruktive Feedback-Kultur, indem Feststellungen und Beobachtungen kritisch oder anerkennend eingebracht werden. Feedback-Kultur kann Missverständnisse klären und haltlosen Vermutungen den Boden entziehen.
- Ein hohes Vertrauensniveau über alle Ebenen hinweg. Allerdings baut dieses auf den beiden ersten Voraussetzungen auf, denn die Bildung eines Vertrauensverhältnisses braucht Zeit, weil es erst durch positive Erfahrungen in der Kooperation entstehen kann (vgl. Schophaus et al., 2005).

Kooperation ist – wie auch aus der eingangs erwähnten Definition hervorgeht – als Prozess zu verstehen, der durch die Interaktion der an der Kooperation Beteiligten kontinuierlich produziert und reproduziert wird. In der Anfangsphase geht es nach Maren Knolle (2011) darum, die Kompetenzen und Ressourcen transparent zu machen, das Vertrauensverhältnis herzustellen sowie die Ziele und Inhalte der Kooperation festzulegen. Danach muss die Kooperation aktiv gepflegt werden, was schliesslich einen Teil der Kultur eines Projekts bildet.

Bei allen Vorzügen ist nicht zu vergessen, dass Kooperationen den Projektleitenden (und den beteiligten Projektpartner*innen) in der Regel zunächst zusätzliche Arbeit einbringen. Wichtig ist deshalb, dass diese Zeit dafür eingeplant und vorgesehen wird.

Transdisziplinarität

Viele der hier genannten Voraussetzungen und Qualitäten treffen auch für Transdisziplinarität zu. Während es bei Kooperationen eher um die Zusammenarbeit von Organisationen geht, bezieht sich Transdisziplinarität auf die Zusammenarbeit von Personen. (Wobei das eine das andere allerdings nicht ausschliesst: Die Vertreterin eines Kooperationspartners kann – aber muss nicht – einer anderen Disziplin angehören.)

Interdisziplinarität ist in vielen Arbeitsfeldern zu einer Selbstverständlichkeit geworden. In einem Bauprojekt arbeiten vielleicht Architektinnen, Ingenieure, Bauökonominnen und Landschaftsarchitekten zusammen, in einem Gesundheitsförderungsprojekt Lehrerinnen, Soziokulturelle Animatoren und Präventionsfachleute. Interdisziplinarität ist also eine bekannte Zusammenarbeitsform und muss nicht weiter erläutert werden – wohl aber Transdisziplinarität. Zur Erläuterung der Besonderheit und des Mehrwerts transdisziplinärer Zusammenarbeit für ein Projekt greifen wir im Folgenden eine Diskussion auf, die in den letzten Jahren vermehrt im Wissenschaftssystem diskutiert wurde, und zeigen deren Nutzen auf für die integrale Projektarbeit.

Interdisziplinarität ist nach Rico Defila et al. (2006) dann gegeben, wenn Personen aus mindestens zwei Disziplinen mit Blick auf gemeinsame Ziele und Ergebnisse zusammenarbeiten. Beim Begriff Transdisziplinarität machen die gleichen Autoren hingegen zwei verschiedene Positionen aus:

- Transdisziplinarität als Integrationsorientierung. Diese Position geht von einem Defizit interdisziplinärer Zusammenarbeit aus, die in den disziplinären Grenzen und Optiken verhaftet bleibe und deshalb nicht integrationsorientiert sei. Diese Position wird zum Beispiel von Jürgen Mittelstrass (1987) vertreten, der betont, dass Transdisziplinarität zum Erkennen übergreifender Fragestellungen führt. Im Gegensatz zur Interdisziplinarität werde in der Transdisziplinarität von einem gemeinsam erarbeiteten Konzept ausgegangen. Dieses Verständnis passt sehr gut für die Projektarbeit, wo ein gemeinsames Verständnis der Ausgangslage und die gemeinsame Erarbeitung von Zielen einen zentralen Charakter haben. Einen zusätzlichen Aspekt, der vor allem für die Aussenwahrnehmung bedeutsam ist, betont das Netzwerk Stadt und Landschaft der ETH Zürich in seiner Definition: Transdisziplinarität liegt vor, «wenn es gelingt, die Grenzen der beteiligten Disziplinen so weit zu verwischen, dass am Ende eines Planungs- oder Gestaltungsprozesses die Handschrift der verschiedenen Beteiligten nicht mehr unmittelbar erkennbar ist» (Lukas Küng, 2012).
- Transdisziplinarität als Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis. Diese Position geht davon aus, dass Wissenschaft, die zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen will, die sogenannten «Anwender*innen» einbeziehen sollte. Dabei handelt es sich um jene Personenkreise, die mit den Problemen konfrontiert sind und die Forschungsergebnisse in die Praxis umsetzen sollten. Bei diesem Ansatz ergibt sich die Transdisziplinarität daraus, dass die Grenzen des Wissenschaftssystems durch Einbezug der Praxis überschritten werden. Auch dieses Verständnis kann in integralen Projekten gut nachvollzogen werden, ist doch der Einbezug der Adressat*innen ein zentrales Arbeitsprinzip, wie das vorangehende Kapitel zeigt.

Ein zusätzlicher nützlicher Denkansatz zur Transdisziplinarität wird von Christian Pohl (2000) beschrieben, der sich wiederum auf die Arbeiten von Julie Thompson Klein bezieht. Dieser Ansatz wird mit dem Titel «Boundaries, tribes and territories» sehr plastisch umschrieben.

Boundary ist der englische Begriff für eine Grenze, und zwar (im Gegensatz zu *frontier* und *border*) nicht für jene zwischen Staaten, sondern jene zwischen kleinen räumlichen Einheiten, nämlich zwischen «meinem Land und deinem Land». Speziell an solchen Grenzen ist zweierlei:

- erstens, dass sie Territorien voneinander trennen und sie gleichzeitig miteinander verbinden, da sie ja immer zu beiden zugleich gehören,
- zweitens, dass sie als *negotiable entities* verstanden werden, dass sie also nicht starr und unveränderlich sind, sondern als Objekte von Aushandlungsprozessen dienen können.¹⁴

Bezogen auf die Disziplinen kennzeichnen *boundaries* auf einer «Landkarte des Wissens» die Grenzen zwischen verschiedenen Wissensgebieten, den *territories*. Und die Vertreter*innen verschiedener Disziplinen gehören zu verschiedenen Stämmen, den *tribes*, die je eigene Territorien besetzt halten.

In ihren eigenen Territorien haben die Stämme «das Sagen». Sie verfügen über das darin liegende Wissen. Allerdings können sich die Territorien des Wissens offensichtlich ohne Weiteres überlappen. So haben zum Beispiel zum Gegenstand der Quartierentwicklung die Territorien bzw. Wissensgebiete der Architektur, der Stadtplanung, der Geografie, der Ethnologie, der Ökonomie, der Sozialen Arbeit usw. etwas zu sagen.

Pohl überträgt nun das Konzept der *tribes* auf alle möglichen Gruppen von Menschen, die durch ein Zusammengehörigkeitsgefühl miteinander verbunden sind – seien das nun Fussballfans, Gentechnikerinnen, Politiker, jugendliche Hip-Hopper oder eben Vertreter*innen verschiedener Disziplinen. Mit dieser offenen Interpretation von *tribes* verliert auch die «Landkarte des Wissens» an Starrheit. Eine Person gehört damit nicht einfach zu einem Stamm in einem Territorium und spricht nicht nur die Sprache dieses Stammes – vielmehr gehört sie gleichzeitig zu verschiedenen *tribes*. Für die Stammesmitglieder ist es (neben dem typischen ritualisierten Verhalten) auch ganz alltäglich, mit Menschen anderer *tribes* Kontakt zu pflegen.

Nun gibt es manchmal Themen oder Dinge, in denen sich Menschen aus verschiedenen Stämmen finden können oder müssen, weil sie an einer gemeinsamen Grenze liegen und sie somit gleichermaßen davon betroffen sind. Diese werden im Forschungsansatz von Susan Leigh Star und James R. Griesemer als *boundary objects* bezeichnet (1989). Solche «Grenzobjekte» sind das eigentliche Herzstück jeder transdisziplinären Zusammenarbeit, indem sie für den Zusammenhalt verschiedener Denkansätze sorgen.

¹⁴ Was allerdings in heutiger Zeit und in mitteleuropäischen Kontexten bezüglich des privaten Bodeneigentums nur noch im vernachlässigbaren Ausmass eine Rolle spielt.

Zusammengefasst könnte man sagen, dass das Konzept der *tribes*, der *boundaries* und der *boundary objects* auf Aspekte der Zusammengehörigkeit von Berufen/Disziplinen und deren Grenzziehungen verweist, aber auch die zwischenmenschliche Seite der Begegnung über disziplinäre Grenzen hinweg abbildet:

- Das Konzept der *territories* verweist auf verschiedene Wissensgebiete und
- der Ansatz der *boundary objects* betont die Existenz von Gegenständen des gemeinsamen Interesses.

Mit diesen bildhaften Konzepten und Ansätzen haben wir nun eine sehr anschauliche Grundlage für die Begründung und Funktionsweise von Transdisziplinarität und deren Nutzen für die Zusammenarbeit in Projekten:

- Ein Projekt hat eine gewisse Komplexität und Mehrdeutigkeit, und damit ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sich bezüglich des Projektthemas verschiedene Wissensterritorien überlappen.
- Ein Projekt bildet deshalb ein Grenzobjekt *par excellence*, womit die Chancen gut stehen, dass sich Vertreter*innen verschiedener Stämme zusammenfinden, um dieses Objekt mit ihrem Wissen mitzugestalten.

Als Folgerung aus diesen Überlegungen schlagen wir vor, dass Projekte dann als transdisziplinär gelten können, wenn

- sie ein Thema behandeln, das von verschiedener disziplinärer Seite als relevant (und in diesem Sinn als Grenzobjekt) betrachtet wird,
- die Ausrichtung des Projekts von Fachleuten verschiedener Disziplinen und Betroffenen¹⁵ gemeinsam entwickelt wird,
- diese Disziplinen übergreifend ein gemeinsames Konzept verfolgen sowie
- die Adressat*innen in die Umsetzung einbeziehen.

Ähnlich wie für Kooperationen bedarf es auch für transdisziplinäre Zusammenarbeit einiger Voraussetzungen:

- *Konsens über Ausgangslage, Ziele und Vorgehen*

Die Beteiligten müssen zu einer gemeinsamen Sicht der Ausgangslage bzw. der durch das Projekt zu verändernden Situation kommen, sich auf gemeinsame Ziele einigen und sich über das Vorgehen zu deren Erreichen einigen. Nach Rico Defila et al. (2006) geht es dabei aber nicht um die Aushandlung eines Kompro-

¹⁵ Oft werden die Betroffenen bzw. Vertreter*innen der Adressatenschaft auch als Fachleute bezeichnet, nämlich als Fachleute ihrer Lebenswelt.

misses oder um den kleinsten gemeinsamen Nenner, sondern das Erarbeiten von Gemeinsamkeit, indem die unterschiedlichen Sichtweisen zu «etwas Neuem integriert werden und das Gemeinsame für alle gilt» (Rico Defila et al., 2006, S. 35).

- *Breite Interessen, Offenheit und Neugier*

Die meisten Menschen haben ein Halbwissen über andere Disziplinen. Dies kann Anlass zu Vorurteilen sein, wie etwa Ingenieure, Künstlerinnen, Sozialarbeiter oder Architektinnen denken, sprechen und handeln. Es kann aber auch Anlass sein, mehr wissen zu wollen, offen zu sein für Ausführungen und Erklärungen aus den anderen Blickwinkeln. Genau dies ist notwendig, damit transdisziplinäre Arbeit nicht nur ein Lippenbekenntnis ist.

- *Gemeinsame Sprache*

Ein Merkmal verschiedener Stämme ist deren unterschiedliche Sprache. Für ein transdisziplinäres Projekt muss eine gemeinsame Sprache erarbeitet werden. Die zentralen Begriffe müssen identifiziert und so umschrieben werden, dass alle Beteiligten mit der Definition einverstanden sind und sich im vereinbarten Rahmen daran halten. Begriffliche Unklarheiten müssen geklärt werden.

- *Einigkeit über Methoden*

Alle müssen die Methoden, die für die Analyse oder Umsetzung eingesetzt werden, als richtig und zielführend anerkennen – was nicht heisst, dass alle die Methoden auch selber anwenden können.

Kooperation und Transdisziplinarität – zwei unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit zwischen verschiedenartigen Partnern. Je nach Ausgangslage und Zielen eines Projekts haben die eine oder andere Form ihre Berechtigung und bergen das Potenzial, eine Erweiterung oder Anreicherung eines Projekts zu bewirken. Aber beide haben ihre Tücken und benötigen Zeit und sorgfältige «Pflege» durch die Projektleitenden. Wird kooperative oder transdisziplinäre Zusammenarbeit angestrebt, muss daher ihr Mehrwert für das Projekt deutlich auf der Hand liegen.

Im Projektverlauf ist es wichtig, dass die Erfahrungen mit der Zusammenarbeit laufend reflektiert werden, damit Missverständnisse oder sich anbahnende Probleme erkannt werden und Konsequenzen für den weiteren Prozess gezogen werden.

Zur Klärung der Frage, ob im jeweiligen Projekt Kooperation und/oder Transdisziplinarität angebracht ist, kann die folgende Checkliste beigezogen werden:

Tabelle 4: Checkliste Kooperation und Transdisziplinarität

VORPROJEKTPHASE

- Kann die Projektidee voraussichtlich durch die eigene Organisation realisiert werden?
- Ist das Thema des Projekts ein «Grenzobjekt», für das sich auch andere Disziplinen zuständig fühlen?
- Ergibt sich aus dem Thema ein Bedarf nach Kooperationspartner*innen oder nach der Beteiligung von Vertreter*innen anderer Disziplinen?
- Könnte die Projektidee durch Kooperationen angereichert werden?
- Mit welchen Personen führen wir Vorgespräche, um deren Interesse an der Projektidee zu sondieren?

KONZEPTIONSPHASE

Situationsanalyse

- Welche Organisationen, Netzwerke oder Stakeholder sind für das Projektthema und dessen räumliche Verortung relevant?
- Welche von ihnen dürfen auf keinen Fall übergangen werden?
- Welche Disziplinen/Personen verfügen über Kompetenzen oder Ressourcen, die für das Projekt nützlich oder notwendig sind?
- Verfügen die Beteiligten über eine gemeinsame Sicht der Ausgangslage?

Definition von Adressat*innen, Projektbeteiligten und der Projektorganisation

- Welche Organisationen und/oder Einzelpersonen fragen wir konkret an?
 - Wie können wir bei ihnen Begeisterung und ein Commitment für das Projekt entfachen?
 - In welcher Form können Partner*innen und/oder Vertreter*innen anderer Disziplinen am Projekt am besten beteiligt werden? Sollen sie eher eine strategische oder eine operative Rolle spielen?
 - Wie soll das Projektteam, wie sollen die anderen Gefässe der Projektorganisation zusammengesetzt werden?
 - Wie gewährleisten wir, dass die Partner*innen und/oder Vertreter*innen anderer Disziplinen nicht nur pro forma dabei sind, sondern aktiv mitarbeiten?
 - Sind die Interessen und Ziele der einzelnen Partner*innen transparent? Sind die Ziele und Inhalte der Kooperation festgelegt?
-

Entwicklung von Zielen und Zielvereinbarung

- Sind die Projektziele so formuliert, dass die Projektpartner*innen und die Projektbeteiligten anderer Disziplinen voll und ganz dahinterstehen?

Festlegen der Umsetzungsstrategie

- Ist das Konzept gemeinsam erarbeitet worden?
- Wie werden die Arbeitspakete und konkreten Tätigkeiten auf die einzelnen Partner*innen und Projektbeteiligten aufgeteilt?
- Wie kann eine vertrauensbildende und zusammenarbeitsfördernde Projektkultur gepflegt werden?

UMSETZUNGSPHASE

- Wie entwickelt sich die Zusammenarbeit, welche Qualitäten und Probleme sind dabei aufgetreten?
- Wie können die Erfahrungen aus der Zusammenarbeit laufend reflektiert und Erkenntnisse daraus in den laufenden Prozess eingespielen werden?
- Bringt die Kooperation bzw. die Transdisziplinarität den erhofften Mehrwert oder führt sie zu Erschwernis oder Bremswirkung?

ABSCHLUSSPHASE

- Wie werden die Projektpartner*innen in die Evaluation einbezogen?
 - Welche Zusammenarbeitsmöglichkeiten bezüglich Fortführung des Projekts (Programm, neues Projekt usw.) sind denkbar?
 - Wird das Projekt allenfalls von einem*einer anderen Projektpartner*in übernommen?
 - Ergeben sich neue Kooperationen für Folgeprojekte?
-

6 Geschlechtersensibilität

Als Vertreter*innen einer Menschenrechtsprofession sollten wir darauf hinwirken, dass möglichst alle gleichberechtigt an der Mitgestaltung unserer Gesellschaft teilhaben können. Dazu braucht es auch ein Grundverständnis bezüglich Geschlechtergerechtigkeit und das nötige Fach- und Methodenwissen, um dies in der Praxis anzuwenden. Denn schnell geschehen Ausschlüsse, Benachteiligungen und Ungleichbehandlung, ohne diese zu beabsichtigen. Sie geschehen aufgrund einer «gender-blindness» und manchmal auch aufgrund einer gewissen Müdigkeit oder Ignoranz gegenüber den immer noch vorherrschenden Geschlechterungleichheiten. Dies können wir uns nicht leisten. Denn aus Sicht der Sozialen Arbeit geht es genau um die Teilhabe aller bzw. um einen Beitrag zu mehr sozialer Gerechtigkeit und zum Abbau sozialer Ungleichheit in der Gesellschaft (AvenirSocial, ohne Datum). Es gehört zum guten Handwerk von sozial Tätigen, dass wir unsere Arbeit bezüglich Geschlechtergerechtigkeit fortlaufend reflektieren und diese Perspektive auch in unseren Projekten mitdenken. Das Nachdenken über Geschlechtergerechtigkeit basiert auf einer kritischen Gesellschaftsanalyse. Geschlechtergerechtigkeit ist ein Menschenrecht und schafft gleichberechtigte Teilhabe und trägt zum stabilen Zusammenleben bei. Damit unterstützt Geschlechtergerechtigkeit auch die Demokratieentwicklung.

Geschlechtergerechtigkeit war und ist nicht immer gegeben. Erst 1971 erhielten auch die Schweizer Frauen das Stimm- und Wahlrecht. Ein langer 70-jähriger Kampf¹⁶ und drei «Volks»-Abstimmungen gingen dieser Gleichstellungsserrungenschaft voraus.

16 Ein Freund von mir betonte kürzlich, es sei eigentlich eher eine Angelegenheit von über 700 Jahren, also seit der Gründung der Schweizer Eidgenossenschaft!

Es war auch nicht immer selbstverständlich, dass «alle» Männer politische Rechte hatten. Kurz vor der Wende zum 20. Jahrhundert erhielten auch jüdische Schweizer Männer endlich dieselben Rechte wie christliche Schweizer Männer. Die Frage der politischen Teilhabe von Frauen und Männern ist auch ein Gradmesser für eine funktionierende Demokratie. Dass wir heute eine «de jure»-Gleichstellung von Frauen und Männern kennen, verdanken wir vor allem den Frauenbewegungen – weltweit und in der Schweiz. Erst 1981 wurde der Gleichstellungsartikel ins Bundesgesetz aufgenommen (Art. 8 Abs. 3) und später, 1996, im Gleichstellungsgesetz konkretisiert. Damit ist heute jegliche Art von Diskriminierung aufgrund des Geschlechts verboten. Diese rechtliche Gleichstellung ist die Grundlage für tatsächliche Gleichstellung. Diese tatsächliche Gleichstellung weist allerdings noch viele Lücken auf. Ich erinnere hier nur an drei Beispiele: Es gibt noch immer keinen Vaterschaftsurlaub für Männer bzw. den Co-Elternteil; Frauen verdienen im Jahr 2015 18 Prozent und Kaderfrauen 24 Prozent weniger als Männer für denselben Job bei denselben Qualifikationen (EBG, 2017). Und auch die Vergabe von Leitungspositionen in der Sozialen Arbeit hängt mit Faktoren des Geschlechts zusammen: Obwohl viel mehr Frauen Soziale Arbeit studieren, werden die Institutionen überwiegend von Männern geleitet. Dies jedoch auch, weil viele Frauen gemäss Paco Kruppenacher und Holger Schmid (2016) weniger als 80 Prozent arbeiten wollen.

Seit bald einem halben Jahrhundert werden Geschlechterverhältnisse wissenschaftlich analysiert, um die Teilhabe der Geschlechter in gesellschaftlichen Gesamtverhältnissen kritisch zu untersuchen. Dabei spielt die Arbeitsteilung zwischen Männern und Frauen die zentrale Rolle. Sie ist historisch, sozial und kulturell geprägt. Dem Mann wird der öffentliche Bereich Politik und Wirtschaft, der Frau der private Fürsorge- und Reproduktionsbereich zugeordnet. Dieser Arbeitsteilung liegen zwei Organisationsprinzipien zugrunde (Barbara Zibell, 2009):

- das Prinzip der Trennung (es gibt Frauen- und Männerarbeiten) und
- das hierarchische Prinzip (Männerarbeit ist mehr wert als Frauenarbeit).

Um diese weltweit vorhandene strukturelle Ungleichheit zwischen den Geschlechtern analysieren zu können, lancierte die Weltfrauen-Konferenz der UNO 1995 in Beijing das «Gender Mainstreaming»: Alle teilnehmenden Länder verpflichteten sich, die Geschlechtergleichstellung in all ihren Programmen und Projekten zu fördern. Auch die Schweiz steht in dieser Pflicht. Sowohl Bund, Kantone und Gemeinden, viele Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und auch gewisse private Firmen sind bestrebt, die tatsächliche Gleichstellung zu erwirken. Gender Mainstreaming bedeutet, die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern bei allen Entscheidungen auf allen gesellschaftlichen Ebenen zu berücksichtigen und bei jeder Aktion auch die geschlechtsspezifischen Folgen

abzuschätzen. Ziel ist die Gleichstellung der Geschlechter in allen gesellschaftlichen Bereichen (SKF, 2017).

Dass wir auch in der Schweiz mit dem englischen Begriff «Gender» arbeiten, hat damit zu tun, dass wir in der deutschen Sprache keine Bezeichnung für das «soziale Geschlecht» kennen. Gender bezeichnet eben dies und unterscheidet sich von «sex», also vom biologischen Geschlecht. Gender ist erlernt und wird durch Erziehung, Sozialisation, Rollenzuschreibungen und kulturelle Normen erworben und im täglichen Verhalten ständig «hergestellt» (doing gender). Aufgrund des biologischen Geschlechts werden nämlich bestimmte Erwartungen an Menschen in Bezug auf typisch männliches und typisch weibliches Verhalten oder Aussehen gestellt. Bereits 1949 schrieb Simone de Beauvoir: «Man wird nicht als Frau geboren, sondern zur Frau gemacht.»¹⁷ Das soziale Geschlecht, die Geschlechterrolle, ist also nicht einfach vollständig von der Biologie vorgegeben, sondern zu einem grossen Teil erworben und daher veränderbar. Biologisches Geschlecht und soziales Geschlecht lassen sich aber auch nicht vollständig trennen, sondern stehen in einem Wechselverhältnis zueinander.

Wie Michael Meuser (2001) schreibt, ist nicht zu übersehen, dass die Geschlechterordnung seit ca. drei Jahrzehnten einem sich beschleunigenden Transformationsprozess unterliegt. Die Dimension «Geschlecht» hat neben «race», Herkunft, «ability» und Alter noch immer einen «major status» und strukturiert gesellschaftliche Machtverhältnisse. Vor allem stereotype Geschlechtszuschreibungen ermöglichen oder verunmöglichen die Teilhabe unter anderem an Politik, Bildung, Erwerbsarbeit und Familienarbeit. Daraus entstehen Diskriminierungen, die sich auf hegemoniale¹⁸ Vorstellungen von «Normalität» stützen. Von Frauen werden andere Verhaltensweisen erwartet als von Männern. Der Skateboard-fahrenden Frau wird noch immer nachgestarrt. Der Vater auf dem Spielplatz wird kritisch beäugt, ob er das Kind tatsächlich «richtig» trösten kann. Von der Chefin wird erwartet, dass sie sich nachsichtig um das Wohl der Belegschaft kümmert, während von einem Chef hartes

17 Simone de Beauvoir: *Le Deuxième Sexe*. 1949. Dieses Werk, welches 1951 auf Deutsch unter dem Titel «Das andere Geschlecht» veröffentlicht wurde, gilt als Grundlagenwerk der zweiten Frauenbewegung.

18 Unsere Gesellschaft ist geprägt von hegemonialen, also vorherrschenden Normen, welche bestimmen, wer dazugehört und wer nicht. Diese Normen können sich über die Zeit verändern, doch sind sie historisch geprägt und stehen dafür, was in einer Gesellschaft als gut oder als schlecht gilt. Sie bezeichnet die soziale Praxis der Dominanz und Überlegenheit über andere, welche aus einer weissen, männlichen, heterosexuellen, christlichen Perspektive entwickelt wurden. Dieser Blick wurde zur Norm, um die Welt einzuteilen und auszubeuten und um eine Überlegenheit gegenüber Frauen, Schwarzen und vielen anderen abzuleiten und zu legitimieren. Diese Überlegenheit verschafft den einen Zugänge auf Kosten anderer (vgl. dazu z. B. Patricia Purtschert, Barbara Lüthi, Francesca Falk, 2012, oder Michael Meuser, 1998).

Durchgreifen erwartet wird. Wird dies nicht erfüllt, irritiert dies unsere Erfahrungsgewohnheit und wird oftmals abfällig kommentiert und gesellschaftlich geächtet. Die ersten beiden Beispiele zeigen aber auch, dass die Rollenvielfalt grösser geworden ist. Es gibt die Skaterin wie auch den fürsorglichen Vater. Und auch das dritte Beispiel gibt zu bedenken, dass es eben auch fürsorgliche Vorgesetzte gibt und solche, die hart durchgreifen – egal welchen Geschlechts. Das zeigt uns, dass es eben nicht «die Frauen» oder «die Männer» gibt. Solche Umbrüche der Geschlechterordnung haben Auswirkungen auf die Entwicklung der sozialen Ordnung insgesamt (Michael Meuser, 2001). Dies stellt uns Menschen jedoch auch vor komplexere Ausgangslagen, da wir die Ausgestaltung unseres Menschseins freier und egalitärer gestalten können und nicht gleich stark von Rollenzwängen eingeengt sind, wie dies unsere Grosseltern und Eltern noch waren. Dafür müssen Aufgaben und Rollen immer wieder diskursiv verhandelt werden, was auch verunsichern kann.

Der Zugang zu Ressourcen und Rechten ist für viele Menschen unterschiedlich. Auch in geschlechterhomogenen Gruppen muss differenziert hingeschaut werden und eine «intersektionale» Perspektive eingenommen werden, um der Zielgruppe gerecht zu werden (María do Mar Castro Varela & Birgit Jagusch, 2016).¹⁹ Um es kurz zu machen: «Mann» ist nicht gleich «Mann» – «Frau» ist nicht gleich «Frau». Auch sind nicht alle Menschen innerhalb einer verordneten Zweigeschlechtlichkeit repräsentierbar (Castro Varela & Jagusch, 2016). So lernte ich zum Beispiel in einem Väter-Projekt in einem Quartiertreffpunkt, dass die Realität für einen Mann mit Migrationshintergrund anders ausschaut als für einen Schweizer. Wieder anders sieht die Realität für einen verwitweten Vater aus als für einen schwulen Vater in einer Regenbogenfamilie oder für einen Vater mit einer Behinderung, der teilzeiterwerbstätig ist.

Heute setzen sich Identitäten und Lebensrealitäten aus ganz unterschiedlichen Facetten zusammen, was mit einer intersektionalen Perspektive erfasst werden kann. Heute wissen wir, dass Geschlecht auch eine soziale und kulturelle Konstruktion und damit je nach Zeitgeist und Notwendigkeit veränderbar ist. Ein Beispiel sind die deutschen Frauen, von denen während des Zweiten Weltkriegs plötzlich erwartet wurde, dass sie auch einer ausserhäuslichen Erwerbstätigkeit in der (Kriegs-) Industrie nachgehen mussten. Weiter wissen wir, dass Geschlecht fluid zwischen den Polen Mann und Frau variiert und es viele (biologische) Geschlechter gibt – so

¹⁹ Vgl. dazu auch das Kapitel 7 Diversity.

zum Beispiel Intersexualitäten, non-binäre und queer lebende Menschen oder auch Transgender und andere mehr.²⁰

Das heisst für uns in der Soziokulturellen Animation, dass wir multiperspektivisch die Dimension Geschlecht reflektieren müssen und die gesellschaftliche Ordnung, um Zuschreibungen an Geschlecht kritisch betrachten zu können. Für die Praxis der Soziokulturellen Animation bedeutet dies, dass wir mit unserer Arbeit Geschlechterrollen und -zuschreibungen nicht weiter verfestigen sollen, um nicht wieder einseitige, stereotype Bilder zu reproduzieren. Vielmehr gilt es den Raum zu öffnen, in dem sich alle frei entfalten, ihren vielfältigen Interessen nachgehen und ihre Kompetenzen ausleben können.

Der Bund hat dazu ein Instrument erarbeitet, um die Geschlechterverhältnisse analysieren zu können. Es ist die Gender-Analyse «vier R»: Rollen, Ressourcen, Repräsentation, Rechte/Regeln (EBG, 2004, sowie ausführlicher Doris Doblhofer & Zita Küng, 2008):

1. Rollen: Gibt es Normen, die nach Geschlecht oder nach geschlechterbezogenen Aspekten unterscheiden?
2. Ressourcen: Bestehen trotz formeller Gleichstellung signifikant unterschiedliche Verhältnisse zwischen den Geschlechtern?
3. Repräsentation: Gibt es Normen, die nach geschlechterbezogenen Aspekten Teilhabe ermöglichen/verunmöglichen?
4. Recht/Regeln: Bestehen Regeln, die geschlechterbezogene Ein- und Ausschlüsse produzieren?

Diese Analysefragen lassen sich gut auf ein mir bekanntes Projekt anwenden: In einem Quartierentwicklungsprojekt in einer Zürcher Agglomerationsgemeinde wurde die Bevölkerung eingeladen, ihre Erfahrungen und Wünsche einzubringen. Alle Haushalte wurden mittels eines Flyers eingeladen und Schlüsselpersonen gezielt angesprochen und motiviert, um für den Kick-off-Workshop des partizipati-

20 Das binäre Geschlechtermodell ist ein westliches Konstrukt, mit welchem erfolgreich versucht wurde, die Vorherrschaft des Mannes gegenüber anderen zu legitimieren. In vorkolonialer Zeit kannten viele Gesellschaften mehr als zwei biologische Geschlechter und auch mehr Geschlechterrollen. So kennen zum Beispiel die *nordamerican indian* die *two spirits* oder in Indien sind die Hijras als «drittes Geschlecht» bekannt. Dass es mehr als zwei Geschlechter gibt, ist heute anerkannt (vgl. z.B. Judith Butler, 1991, oder Claire Ainsworth, 2015). Intersexuelle Körper weisen biologische Merkmale aus, die beiden, dem weiblichen und dem männlichen Geschlecht, zugeschrieben werden (vgl. <http://www.im-ev.de/verein/>). Transgender bezeichnet eine Person, deren Geschlechtsidentität nicht mit dem bei der Geburt zugewiesenen Geschlecht übereinstimmt (vgl. <https://www.transgender-network.ch/de/>).

ven Quartierentwicklungsprojekts in der eigenen Community Werbung zu machen. Dazu wurde ein Datum gewählt, an dem üblicherweise der Gemeinderat mit der Bevölkerung in Dialog tritt. Dieser Mittwochabend war gut besucht, ca. 50 Personen nahmen teil. Etwas differenzierter betrachtet waren dies jedoch mehrheitlich männliche ältere Schweizer und einige ältere Schweizerinnen. Im Quartier leben auch 55 Prozent migrantische Familien. Wie ist dies zu erklären? Verschiedene Faktoren führten wohl dazu: Traditionsgemäss besuchen vor allem Schweizerinnen und Schweizer diese Gemeinderats-Abende und vor allem jene, die schon lange in der Gemeinde wohnen. Migrant*innen fühlen sich von diesem Gefäss kaum angesprochen, haben sie doch teilweise ja auch kein Stimm- und Wahlrecht (Repräsentation und Recht). Dass jedoch kaum Frauen teilnahmen, erstaunte die Projektleitung. Denn die Frage, wie wir wohnen und zusammenleben, gehört historisch gesehen zur weiblichen Sphäre (Rolle). Doch kaum wird das Private politisch, scheinen die Frauen wieder zu fehlen. Politik war in der Schweiz jahrzehntelang Männersache (Recht). Dies kann aufgrund historischer Rollenzuschreibungen erklärt werden. Frauen sind noch immer kaum beteiligt an der Konstruktion neuer Systeme bzw. an den Entscheidungen, die im Vorfeld von Massnahmen gefällt werden. Sie sind noch immer unterrepräsentiert, wenn es um die Gestaltung der Gemeinde und ihrer Zukunft geht (Repräsentation und Rolle) (vgl. Zibell, 2009). Für die Projektleitung war klar: Es braucht also eine extra Schlaufe, um die Ideen der Frauen sowie die Ideen der migrantischen Wohnbevölkerung erfassen und einbeziehen zu können. Dabei wurde in der Nachfassung zur Situationsanalyse auch die Frage der Ressourcen genauer beleuchtet, um herauszufinden, wer wann Zeit hat, um sich einbringen zu können. Der zweite Workshop fand dann an einem Samstagmittag statt und war wieder gut besucht, diesmal vor allem von Migrantinnen und Migranten und Schweizerinnen.

Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig in der soziokulturellen Projektarbeit eine sorgfältige Situationsanalyse ist, in der auch die Verhältnisse der potenziellen Zielgruppe genau beleuchtet werden. Für die Projektleitung war die Zusammensetzung des ersten Abends nicht völlig überraschend, aber dieser Termin musste aus anderen strategischen Überlegungen gewählt werden. Wichtig ist es dann, dass in einer Zwischenevaluation der Projektverlauf genau überprüft wird und die nötigen Anpassungen vorgenommen werden. Ansonsten wäre das oben beschriebene Quartierentwicklungsprojekt aufgrund der Ideen weniger und per se mächtigeren Bewohner*innen konzipiert worden.

Das heisst, dass wir Soziokulturelle Animator*innen die Grundlagen bezüglich Geschlecht als soziale Konstruktion und gesellschaftliches Strukturprinzip kennen müssen: Was bedeutet es, dass sich eine Gesellschaft über Geschlecht organisiert,

dass Geschlecht als sozialer Platzanweiser funktioniert und soziale Hierarchien geschlechtlich hergestellt werden? Welche Auswirkungen hat dies auf die eigene Projektarbeit und die Teilhabe-Gerechtigkeit aller? Eine solche Gender-Analyse fragt nach Ursachen, Einflussfaktoren und Wirkungen von Ungleichheiten aufgrund von Geschlechterstrukturen.

Auch das Gender Budgeting – ein Instrument des Gender Mainstreaming – kann behilflich sein, um die Auswirkung von Massnahmen auf Geschlechtergerechtigkeit hin zu überprüfen. Dabei wird eine Analyse der Aufbringung öffentlicher Mittel nach Geschlecht vorgenommen. Damit kann monetär berechnet werden, wer in welchem Ausmass von den Neuerungen profitiert. In Niederösterreich wurde dank des Gender Budgeting evaluiert, wie der Nahverkehr Geschlechterungleichheit manifestiert. Die aktuellen Buslinien, welche vorwiegend Wohnquartiere mit den Bahnhöfen verbinden, bevorzugen vor allem erwerbstätige Männer. Wer Kinder betreut, braucht Verbindungen zum Krippenplatz und zu Lebensmittelgeschäften. Fazit: Es braucht Buslinien, welche die Wohnquartiere mit den Arbeitsstellen und mit den Krippenplätzen und den Lebensmittelgeschäften verbinden (VCÖ, 2009).

Das Gender Budgeting kann in der Soziokultur interessant sein, um die Angebote und Projekte als Gesamtheit zu evaluieren. Wer profitiert wie stark vom Gesamtangebot? Wie ist dies lokal, wie gesamtgesellschaftlich betrachtet zu diskutieren? Dies zeigt uns auch, dass Geschlechtersensibilität nicht auf Projektebene endet. Die gesamte Arbeit und Ausrichtung einer (soziokulturellen) Organisation soll periodisch geprüft werden. Das einzelne Projekt bildet die Mikroebene ab; das gesamte Angebot kann der Mesoebene zugeordnet werden. Makro bezeichnet einen grösseren Kontext, etwa die Gemeinde, wie im obigen Beispiel ersichtlich. Die Denkbewegungen der Analyse sind dabei ähnlich wie für ein einzelnes Projekt. Es geht darum, ein Verständnis zu schaffen bezüglich Geschlechterungleichheit mit dem Ziel, mehr Geschlechtergerechtigkeit zu erwirken (vgl. dazu z. B. Mascha Madörin, 2018).

Nun aber zurück auf die Projektebene. Was gilt es in der soziokulturellen Projektarbeit bezüglich Geschlechtergerechtigkeit zu beachten? In der Soziokulturellen Animation arbeiten wir für und mit Menschen zu Fragen der Kohäsion und der Teilhabe. Deshalb müssen wir von Anfang an die Auswirkung der Dimension Geschlecht in der vorliegenden Projektthematik analysieren und erfassen. Ist dies einmal getan, so gilt es nach jedem Projektschritt die Resultate gendersensibel zu hinterfragen und wo nötig Nachfassungen und Korrekturen vorzunehmen. Folgende Fragen können Anregungen sein, um Geschlechtergerechtigkeit im eigenen Projekt mitzudenken und zu verankern:

Tabelle 5: Fragen und Massnahmen zur Geschlechtergerechtigkeit

	Analysefragen Fragen nach Bedingungen	Massnahmen
Vorprojekt- phase Ausgangs- lage/Idee > Fokus <i>Fachwissen</i>	Wie zeigen sich Geschlechterungleichheiten in der vorliegenden Thematik?	Beizug geschlechtersensibler Fachliteratur, Statistiken, um eine geschlechtersensible Konzeption der Situationsanalyse vornehmen zu können
Situations- analyse > Fokus auf <i>lokales Wissen</i>	Wie können die unterschiedlichen Zugänge und Partizipationsmöglichkeiten der Adressat*innen geschlechtersensibel erfasst werden?	Gender-Analyse anhand der 4R: Rolle, Repräsentation, Ressourcen, Rechte/Regeln
Projekt- begründung	Inwiefern stützen die Erkenntnisse aus der Situationsanalyse die ursprünglichen Hypothesen?	Resultate mit aktueller Fachliteratur in Beziehung setzen und allenfalls im Feld Nachfassungen machen
Konzeption	Wie kann sichergestellt werden, dass Gleichstellungsaspekte als Querschnittsthema sichergestellt werden?	Verschiedene Methoden für verschiedene Zielgruppen wählen
Zielsetzungen	Braucht es explizite Gleichstellungsziele?	Ziele und Indikatoren benennen; bei allgemeinen Zielsetzungen die Indikatoren geschlechtersensibel setzen
Adressat*innen und Projekt- organisation	Partizipieren männlich und weiblich identifizierte Menschen der Adressat*innen am Projekt? Gibt es Menschen, die sich anders definieren und werden sie auch angesprochen? Was gilt es innerhalb einer geschlechterhomogenen Gruppe zu beachten (intersektionale Perspektive)? Sind alle Geschlechter in der Projektorganisation (Projektteam, Begleitgremien usw.) angemessen vertreten?	Komplementieren der 4R-Gender-Analyse. Wer braucht gezielte Förderung? Allenfalls Personen gezielt für die Mitwirkung motivieren

Planung der Umsetzung	Braucht es geschlechts-spezifische Interventionsmethoden? Wie kann Spielraum eröffnet werden, um allen eine vielfältige Rollengestaltung zu ermöglichen?	Entsprechende Methoden wählen
Umsetzungsphase Projektsteuerung	Werden Erfolgsquoten und Ausstiege bzw. Misserfolge einzelner Massnahmen im Verlauf des Projekts geschlechtersensibel erfasst? Wird das Geschlechterverhältnis im Projektteam und seine Auswirkungen auf die Projektarbeit periodisch reflektiert und besprochen und werden allfällige Massnahmen abgeleitet?	Reflexion Justierung der Projektumsetzung
Evaluation Wirkung	Erfassen der Anzahl Teilnehmenden nach Geschlecht Wie werden die Wirkungen des Projekts auf die verschiedenen Geschlechter erfasst? Wurde Ungleichheiten entgegengewirkt oder wurden sie fortgeschrieben?	(Intersektionale) geschlechts-spezifische Unterschiede im Projektbericht dokumentieren und Empfehlungen und nächste Schritte formulieren

Die oben aufgelisteten Fragen können leitend sein bei der Projektentwicklung. Der Beginn ist das zentrale Moment. Es ist unabdingbar, dass die Brille der Geschlechtergerechtigkeit von Beginn an getragen wird, um eine saubere Analyse zu erstellen. Damit wird eine geschlechtersensible Kultur vorgespurt, die es allen Teilnehmenden ermöglicht, Geschlecht selbstverständlich mitzudenken und geschlechtersensibel mitzugestalten.

Zu guter Letzt: Sprache – Macht – Herrschaft

Zur Geschlechtergerechtigkeit gehört auch eine adäquate Ausdrucksweise, schriftlich wie mündlich. Denn Sprache konstruiert Wirklichkeit und ist Mittel der Verständigung und des Verstehens. Sprache unterstützt gesellschaftliche Veränderungen (Luise F. Pusch, 1984) und gibt Auskunft über gesellschaftliche Strukturen und Prozesse. Sprache und Denken sind eng miteinander verbunden: Unsere Vorstel-

lungen und Denkweisen beeinflussen unsere sprachlichen Äusserungen, und die sprachlichen Formen, die wir wahrnehmen und verwenden, beeinflussen unsere Vorstellungen. Heute wissen wir, dass Frauen gedanklich stärker einbezogen werden, wenn sie auch explizit erwähnt werden (vgl. z. B. Studie von Dagmar Stahlberg & Sabine Sczesny, 2001).

Es gibt viele Menschen, die sich nicht geschlechterbinär einordnen können. Aus den Gender- und Queer-Theorien kennen wir Weiterentwicklungen, um alle Geschlechter sichtbar zu machen. So wurden für die deutsche Sprache folgende Möglichkeiten gefunden, die sich durchgesetzt haben. Der Gender Gap mit dem Unterstrich (Student_innen) oder der Gender-Stern, der eine vielfältige Realität von Menschsein betonen will (Mitarbeiter*innen). Aus der feministischen Sprachforschung ist erwiesen, dass geschlechtergerechte Formulierungen zum Abbau der sprachlichen Diskriminierung von Frauen beitragen und dasselbe gilt wohl auch für alle Geschlechter. Wollen wir also die hegemonialen Strukturen aufbrechen und Geschlechtergerechtigkeit erwirken, dann müssen wir auch unsere Sprache entsprechend reflektieren und zielführend einsetzen.

7 Diversity

«Für die Weisse, die wissen möchte, wie sie meine Freundin sein kann

Erstens: Vergiss, dass ich Schwarz bin.

Zweitens: Vergiss nie, dass ich Schwarz bin.»

Pat Parker

Suppe statt Konfitürenbrot zum Frühstück, Snapchat statt Telefon, eine Vielzahl von Gottheiten statt dem «Allmächtigen», eine eigene Zeitform, um über Träume zu sprechen, Nomadentum statt Ackerbau, lebenslange Identitätssuche statt starre Rollenbilder – auf Schritt und Tritt führt uns der Alltag die real existierende menschliche Pluralität vor Augen.²¹ Neben den vielen Unterschieden kann man jedoch den Fokus auch auf die Gemeinsamkeiten legen: Nahrung, Spiritualität, Sexualität, Kommunikation sind menschliche Bedürfnisse und bleiben konstant. Die Art und Weise, wie die Bedürfnisse kulturell «beantwortet» werden, unterscheidet sich über Zeit und Raum. Acht Milliarden Menschen auf der Erde – und jeder Mensch ist einzigartig, anders als alle anderen. Acht Milliarden Menschen auf der Erde, wir können auch noch die paar Milliarden dazuzählen, welche vor uns gelebt haben und

21 Das englische «Diversity» umfasst sowohl «Verschiedenheit» als auch «Vielfalt». Der konzeptionelle Unterschied zwischen «Verschiedenheit» als auch «Vielfalt» hat vor dem Hintergrund der Debatte um die Menschenrechte und die soziale Gerechtigkeit Folgen. In der IFSW-Definition der Sozialen Arbeit wird der Plural verwendet («respect for diversities» = Verschiedenheit). Bei der hier zur Debatte stehenden Diversität geht es um die Verschiedenheit unter Gleichen. Die Menschen sind als Menschen gleich und verschieden. Es gibt nicht unterschiedliche «Menschen-Arten». Deshalb verwenden wir in diesem Beitrag die Begriffe «Diversity», «Pluralität» oder «Diversität» und nicht «Vielfalt». Danke für diesen Hinweis an Beat Schmocker.

die nach uns kommen werden – und alle sind in den Grundzügen gleich. Es sind Menschen mit Bedürfnissen und Ideen, mit Vorstellungen von Gut und Böse, mit religiösen und politischen Überzeugungen, sexuellen Orientierungen, Geschlechterrollen, vorhandenen oder nicht vorhandenen Bildungsabschlüssen. Vielleicht werden sie behindert, vielleicht haben sie eine besonders ausgeprägte Begabung. Menschen waren schon immer einzigartig und gleich zugleich – das ist eine anthropologische Konstante.

Für die Soziale Arbeit generell relevant ist der Umgang mit Diversity im Kontext ungleicher Zugangsmöglichkeiten, Bildungschancen und gesellschaftlicher Bewertungen. Es gehört zum genuinen Auftrag der Sozialen Arbeit, solche Ungleichheiten wahrzunehmen und zu bearbeiten. Im Folgenden verorten wir das Paradigma der Diversity für die Projektarbeit: Wo kommt das Konzept her, wohin entwickelt es sich? In manchen Punkten können wir von Modellen aus der Wirtschaft lernen. Allerdings sind blinde Flecken vorhanden, welche in soziokulturellen Kontexten vermieden und mit spezifischen Herangehensweisen gut bearbeitet werden können. Welche Haltungen können und sollen Projektverantwortliche und -beteiligte im Zusammenhang mit Diversity einnehmen? Und schliesslich: Wie kann in der Projektpraxis gut gehandelt werden, welche konkreten Handlungsmöglichkeiten gibt es, Diversity zu berücksichtigen?

Diversity: woher, wohin?

Zwei grosse soziale Bewegungen des 20. Jahrhunderts wirken bis heute: die Frauenbewegung und die Bürgerrechtsbewegung in den USA. Heute sehen wir viele Erfolge dieser Bewegungen. In der Schweiz sind die späte Einführung des Frauenstimmrechts oder das alte Eherecht zu nennen. War es noch für unsere Mütter und Grossmütter ein Privileg, sich als mündige Bürgerin zu fühlen, ist es heute selbstverständlich – für Frauen und Männer mit Schweizer Pass. Debatten wie #MeToo oder #blacklivesmatter sind aktuelle Antworten auf bestehende Verhältnisse. Sie zeigen: Es ist nicht vorbei. Chancengleichheit ist nach wie vor nicht vorhanden. Dazu kommt: Die Pluralisierung der Lebensformen sowie individualisierte Biografieverläufe führen zu immer komplexeren Situationen. Zumindest nehmen wir dies so wahr. Es fällt auf, dass gerade privilegierte Personen wie *weisse*²², heterosexuelle Männer häufig Verlustgefühle und Unsicherheit empfinden. Eine originelle Antwort

22 *Weiss* wird in diesem Artikel kursiv geschrieben, um hervorzuheben und klarzumachen, inwieweit das Weisssein für die Mehrheit der Deutschen und der Europäerinnen und Europäer die «Normalität» darstellt (Susan Arndt & Nadja Ofuatey-Alazard). Schwarz wird in diesem Artikel grossgeschrieben, da es auf eine politische Selbstbezeichnung eines gemeinsamen Erfahrungshorizonts als rassisierte Menschen hinweist (Peggy Plesche).

darauf bietet die Checkliste von #CheckYourPrivilege. Sie zeigt auf, wie die Chancen in der Welt verteilt sind, ohne Schuldzuweisungen zu machen. Niemand kann etwas dafür, als *weiss* und männlich in eine reiche Familie geboren zu sein. Aber diese Rahmenbedingungen stellen ein Privileg dar, das weltweit nur einer kleinen Minderheit vergönnt ist. Die folgenden Fragen zielen in diese Richtung:

1. Was ist für dich schweizerisch?
2. Weisst du, weshalb am Freitag Wähen-Tag ist?
3. Kennst du Finanzängste am eigenen Leib oder in der Herkunftsfamilie?
4. Musstest du dir schon mal Gedanken bezüglich deiner sexuellen Orientierung machen?
5. Gehörst du einer Gruppe an, über die medial immer wieder diffamierend berichtet wird?
6. Hast du eine Identitätsposition, die ausserhalb der Norm liegt?

Es gibt keine eindeutigen Antworten zu den Fragen, ausser bei der Frage 2: Freitag ist in der christlich geprägten Welt der Wochentag, an dem man im Gedenken an Christus' Leiden am Kreuz kein Fleisch essen soll. Trotzdem zeigen die Fragen auf, wie stark die schweizerische Gesellschaft von christlichen, heterosexuellen und liberal-ökonomischen Werten und Normen geprägt ist, welche davon ausgehen, dass Migration einen Sonderfall darstellt.

Diversity ist kein theoretisch fundiertes Konzept, sondern eine Sammelkategorie (Martin Hafen & Simone Gretler Heusser, 2008). Zeitlich folgt die Auseinandersetzung mit Diversity der Gender-Debatte (siehe dazu Gertraude Krell, 2004; Sherill B. Ortner, 1974; Patricia Purtschert, 2007). Der Begriff stammt aus den USA und ist stark mit dem Zugang zu Erwerbsarbeit konnotiert (Hafen & Gretler Heusser, 2008; Hubertus Schröer, 2006, 2012). Das Konzept fokussiert auf Diskriminierung am Arbeitsplatz und die spezifische Förderung von allen Mitarbeitenden mit ihren unterschiedlichen Befähigungen.

In diesem Zusammenhang wird mit sozialen Kategorien (Dimensionen) operiert, die beispielsweise bei der Anstellung in einem Betrieb eine Rolle spielen: Gender, Religion, sexuelle Orientierung, physische Befähigung, Alter, aber zunehmend auch der ökonomische, geografische und bildungsbedingte Hintergrund. Man geht davon aus, dass die Repräsentation der verschiedenen Diversity-Dimensionen innerhalb der Mitarbeitenden eine möglichst genaue Abbildung der Bevölkerung darstelle und so die grösste Diversität im Team garantiere. Von dieser Verschiedenheit verspricht man sich die beste Zusammenarbeit und das grösste «Reservoir» an kreativen Lösungsvorschlägen.

Ausserdem stellt man sich vor, ein möglichst «diverses» Team spreche auch gegen aussen die grösstmögliche Pluralität von Menschen an. So finden Personen von aussen mit unterschiedlichen Lebensstilen im Betrieb «ähnliche» Gegenüber, was es ihnen erleichtert, zum Unternehmen Vertrauen aufzubauen und sich mit einer Organisation zu identifizieren (David A. Thomas & Robin Ely, 1996). Generell können zwei Dimensionen von Diversity unterschieden werden: zum einen die Perspektive der Legitimation der «inneren» Repräsentation von Verschiedenheit in der Organisation, zum andern die des Marktes «ausserhalb». Beide Dimensionen werden in den Konzepten des Diversity Managements bearbeitet. Auch wenn Diversity Management in der Betriebsökonomie entwickelt worden ist, kann sich auch die Soziale Arbeit an den Fragen nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden orientieren. In Praxisprojekten stellen sich etwa Fragen wie die folgenden: Wer sind unsere Stakeholder oder Adressat*innen?²³ Für wen passen unsere Angebote und Methoden? Wer kann aufgrund der Räumlichkeiten, der Öffnungszeiten, der Art der Ansprache, der Kosten nicht mitmachen? Wer fühlt sich vielleicht nicht angesprochen? In allen Institutionen und Organisationen der Sozialen Arbeit spielen beide Perspektiven – diejenige gegen innen und diejenige gegen aussen – eine bedeutende Rolle.

Aus einer konstruktivistischen Perspektive sind Diversity-Indikatoren nicht festgeschrieben und unverrückbar, sondern im Gegenteil wandel- und veränderbar. Thomas und Ely (1996, S. 80) differenzieren in ihrem Standardtext zwischen der «surface-level» und der «deep-level diversity». Das «surface-level» bezeichnet «sichtbare» Diversitätsmerkmale «wie z.B. Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, Religion und Bildungsstand», während «nicht sichtbare Merkmale wie kulturelle Werthaltungen und Erfahrungen» der «deep-level diversity» zugerechnet werden. An dieser Kategorisierung lässt sich unseres Erachtens zeigen, wie riskant das

23 Sprache drückt Denken aus. Die deutsche Sprache kennt – wie andere Sprachen auch – das «generische Maskulinum». Es bedeutet, dass ein Wort im Maskulinum Plural eine gemischtgeschlechtliche Gruppe meinen kann. Zum Beispiel könnte «die Schüler» sowohl eine Gruppe von Schülern als auch eine Gruppe von Schülerinnen und Schülern bezeichnen. Gegen diesen Sprachgebrauch gibt es seit der feministischen Bewegung die Kritik, das generische Maskulinum lasse mehr an männliche als an weibliche Personen denken. Eine linguistische Untersuchung bestätigte diesen Verdacht. Siehe dazu Dagmar Stahlberg & Sabine Sczesny: Effekte des generischen Maskulinums und alternativer Sprachformen auf den gedanklichen Einbezug von Frauen. In: Psychologische Rundschau, Band 52, 2001, S. 131–140, zit. nach: Ursula Athenstaedt, Dorothee Alfermann: Geschlechterrollen und ihre Folgen. Eine sozialpsychologische Betrachtung. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 2011, S. 55.

Es gibt verschiedene Wege, das generische Maskulinum zu umgehen, etwa die explizite Nennung auch der weiblichen Form, das Binnen-I wie in «die SchülerInnen», den Gender Gap genannten Unterstrich oder das Sternchen. Diese zeigen sowohl die weibliche als auch die männliche Form, aber auch, dass eine Geschlechts-Identität nicht unbedingt rein weiblich oder männlich sein muss, sondern dass es weitere Identitäten gibt.

Denken in verschiedenen Diversity-Kategorien ist. Es birgt die Gefahr, dass einzelne Menschen als «Träger*innen» einer bestimmten Diversity-Dimension ausschliesslich als «gehörlos», «kinderlos», «schwul» wahrgenommen werden, was nie der Realität entsprechen kann. Jede Person gehört immer mehreren sozialen Kategorien an und definiert sich über mehrere soziale Dimensionen. Zudem verändern sich viele Kategorien im Lauf des Lebens oder auch situativ. Das Konzept der Intersektionalität²⁴ unterstützt diese Mehrperspektivität, da es von der Überkreuzung der Dimensionen ausgeht und kontextbezogene Machtaspekte mitdenkt. Denn verschiedene Dimensionen von Diversity wie etwa «of colour», «Frau», «sehbehindert» und «trans*» sind nicht einfach gleichmässig und zufällig im sozialen Raum «verteilt». Vielmehr können sich Diversity-Dimensionen gegenseitig verstärken oder auch gewissermassen «kompensieren». Eine interessante Visualisierung dazu liefert Tristan García: Jedes Diversity-Merkmal stellt er sich als mehr oder weniger transparente Folie vor. Diese Folien können aufeinandergeschichtet gedacht werden und bilden so eine mehrdimensionale Identität und unterschiedliche «Wirs». Je nachdem kann eine Folie die vorhergehende verdecken oder einen Wesenszug gerade noch hervorheben (Tristan García, 2018, S. 91–97, S. 98–129).

Mit Ungleichheit und Machtasymmetrie befassen sich alle Sozialwissenschaften, insbesondere die Soziologie. Kritische Ansätze wie der postkoloniale Diskurs, feministische Theorien oder das Konzept der Intersektionalität thematisieren die Tatsache, dass unsere ganze Welt von Konzepten dominiert wird, welche *weisse*, christliche, heterosexuelle, gebildete, europäische Männer ohne körperliche Beeinträchtigungen geprägt haben. Das ist die Norm – wer dem nicht entspricht, ist anders. Wer in verschiedener Hinsicht anders ist, beispielsweise Frau und Schwarz oder ungebildet und nicht-christlich, weicht mehrfach von der Norm ab und ist in vielen Situationen benachteiligt. Aufgabe der Sozialen Arbeit als Menschenrechtsprofession ist es, für kulturelle und soziale Diversität offen zu sein sowie Machtungleichheiten wahrzunehmen und zu bekämpfen. Projekte können dazu im Kleinen wie im Grossen einen Beitrag leisten.

24 Gemäss der Definition der Universität Bielefeld beschreibt «Intersektionalität» das Zusammenwirken unterschiedlicher Formen und Dimensionen von Ungleichheit, Differenz und Herrschaft. Am häufigsten genannt werden die Differenzkategorien *race*, *class*, *gender*. In diesen gesellschaftlich konstruierten Differenzkategorien wirken Machtverhältnisse, die einige Eigenschaften privilegieren und andere diskriminieren. In der Wissenschaft bezeichnet Intersektionalität den Anspruch, gesellschaftliche, institutionelle und subjektbezogene Dimensionen bei der Untersuchung von sozialen Ungleichheiten und Diskriminierungsformen zu verbinden.

Seit den 1980er-Jahren ist das Bewusstsein über die menschliche Verschiedenheit vermehrt im sozialwissenschaftlichen Denken angekommen. Das Konzept der Diversity knüpft an der Frauen- und der Bürgerrechtsbewegung und deren Kampf für gleiche Teilhabe in allen Lebensbereichen an. Diversity hat eine individuelle psychologische und eine soziale resp. soziologische Ebene. Auf der individuellen Ebene ergreift der Mensch Massnahmen, um seine Inklusionsfähigkeit in jene Systeme, in die er sich inkludieren möchte, zu verbessern (z. B. sich schön anziehen für ein Vorstellungsgespräch; auf einer Einladung freundlich gegenüber der*dem Gastgeber*in sein). Aus sozialer Sicht geht es darum, die Faktoren der Adressabilität zu prägen: Wen kann man unter welchen Bedingungen wie adressieren? Die Gesellschaft sagt, welche Bedeutung das bekommen soll, was mit «schön angezogen», «freundlich» usw. bezeichnet wird. Es geht darum, Offenheit zu generieren und den Blick zu weiten (Hafen & Gretler Heusser, 2008, S. 233).

In der Sozialen Arbeit haben wir immer mit Menschen zu tun. Und diese sind vielfältig und divers. Das Paradigma der Diversity meint nicht Anpassung an eine einheitliche Norm, sondern eine neue Vorstellung von Normalität. Eine Vorstellung, in welcher die Inklusion von Verschiedenheit stattfinden kann (Schröder, 2012).

Auszüge aus einer Vision einer Gesellschaft der Diversität:

- Menschen mit einem Handicap können selbstständig in SBB-Züge einsteigen.
- Alte schwule Paare können aus der gleichen Palette an Wohn- und Betreuungsformen auswählen wie heterosexuelle Paare.
- Sowohl Mütter als auch Väter haben Zugang zu Toiletten mit Wickeltischen.
- Nicht-weiße Pflegenden sind von den weissen Patient*innen akzeptiert.
- In TV-Serien kommen lesbische, muslimische, gebildete Heldinnen vor.
- ...

Diversity Management: Errungenschaften und blinde Flecken

Zusammenfassend: Diversity Management anerkennt die Tatsache, dass die Welt nicht nur aus *weissen*, heterosexuellen, verheirateten, christlichen, vollzeitlich erwerbstätigen Männern ohne körperliche Behinderung besteht und erkennt die Chance, welche in der Erweiterung von Arbeitsteams, TV-Serien-Personal oder Schulklassen um Personen mit anderen Diversity-Merkmalen liegt. Es gibt keine allgemeingültige und abschliessende Liste von Diversity-Merkmalen, da es um gesellschaftlich konstruierte Kategorien geht. Dies gilt für Gender genauso wie für «Behinderung» oder «Alter». Als soziales Konstrukt werden Diversity-Merkmale in

unterschiedlichen Kontexten und oft auch über die Zeit unterschiedlich gewichtet. Dennoch spricht man oft von den «Big Six» der Diversity-Merkmale, welche in aller Regel beachtet werden sollten.

Diversity-Merkmale

(vgl. Eva van Keuk, Ljiljana Joksimovic & Cinur Ghaderi, 2011, S. 90–91)

- Alter
- Geschlecht
- Sexuelle Orientierung
- Behinderungen, Beeinträchtigungen und Fähigkeiten
- Soziokulturelle Herkunft (Milieu, Bildung, Stadt/Dorf, Zuwanderung, Sprache(n), Nationalität und Ethnizität, Religion)
- Race

Das Konzept der Diversity führt verschiedene Diskurse der Sozialen Arbeit zusammen. In vieler Hinsicht kann die Soziale Arbeit aus den Erfahrungen des Diversity Managements in der Arbeitswelt lernen. Wichtig ist dabei jedoch: Diversity Management als Unternehmenskonzept beinhaltet per se keine Reflexion der Machtfrage. Diese bleibt bei einer unkritischen Übertragung des Diversity-Konzepts von der Wirtschaft in die Soziale Arbeit ausgeblendet. Unsere Lebensweise, unsere Beziehungen gerade zu den Adressat*innen, unsere Interpretationen und Begrifflichkeiten sind in hierarchische Kategorien von Über- und Unterordnung gefasst. Das ist mit dem Begriff der Dominanzkultur gemeint, wie ihn Brigitte Rommelspacher (1995) verwendet. Auch fehlt dem Konzept von Diversity Management die systematische Reflexion über die Art und Weise, wie Unterschiede kulturell und sozial hergestellt werden (*doing difference*). Es ist jedoch wichtig, die Herstellung und die dazugehörige Bewertung von Differenz sowie die dahinterliegenden Machtverhältnisse zu dekonstruieren.

Eine Chance dazu bietet der intersektionale Ansatz. Er bietet den Vorteil, unterschiedliche Gleichstellungsansätze (z.B. die Verbesserung der Chancen von Migrant*innen, Gender Mainstreaming, Diversity) zu bündeln. Ausserdem werden Menschen nicht auf eine Kategorie reduziert, sondern in ihren vielfältigen Zugehörigkeiten wahrgenommen. Ein intuitives Beispiel von intersektionalem Denken zeigt auch das zufällig mitgehörte Gespräch von drei *weissen*, männlichen Senioren. Sie reflektierten gemeinsam das Altwerden. Unisono berichteten sie einander, dass es ungemein unangenehm sei, wie sie als alte Menschen behandelt würden. Und sie verglichen dies mit der allgemeinen Behandlung der Frauen in unserer Gesellschaft, die immer um eine angesehene Position ringen müssten. Und so verstanden sie in ihren alten Tagen plötzlich, was es bedeutet, nicht-männlich, nicht-jung, nicht-

weiss zu sein, und begannen, die teilweise subtilen Ausschlussmechanismen zu erkennen und zu hinterfragen.

Die eigene Verletzlichkeit öffnet hier die Augen für andere Ohn-Macht-Positionen.

Diversity in der Projektpraxis

Die Auseinandersetzung mit Gemeinsamkeiten und Unterschieden ist für die Soziale Arbeit keine neue Herausforderung, sondern hat schon seit je ihre Arbeit geprägt. Menschen befinden sich in ständigen Aushandlungsprozessen. Gefordert ist eine reflexive Kultur oder Philosophie, eine Sensibilität gegenüber Differenz und Dominanz, welche in der Lage ist, Ambivalenz anzuerkennen. Wie das Gedicht von Pat Parker sagt: Vergiss, dass ich Schwarz bin, vergiss nie, dass ich Schwarz bin.

Sodann braucht es in der Praxis eine besondere Sensitivität gegenüber Machtasymmetrien. Hierarchische Unterschiede, Systeme von Über- und Unterordnung müssen als solche erkannt und kontinuierlich einer kritischen Hinterfragung, Kontextualisierung und Dekonstruktion unterzogen werden.

Die Wahrnehmung und Gestaltung von Diversity in der Projektarbeit ist kein Allerweltheilmittel, das bestehende Ungleichheiten auflösen kann. Gut eingesetzt kann eine Diversity-sensible Arbeit in Projekten jedoch einen Beitrag zur Veränderung von Gesellschaft und Institutionen hin zu mehr Chancengleichheit und Demokratie leisten.

Integrale Projektmethodik denkt Diversity auf allen Ebenen mit

Es lohnt sich, auch in Zukunft über Diversity nachzudenken und das eigene Handeln auch in Bezug auf Diversity zu reflektieren. Dies gilt in der alltäglichen Arbeit in allen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit. Die folgenden, Diversity reflektierenden Haltungen können dazu eine Hilfestellung bieten:

- Diversity ist die Regel, nicht die Ausnahme.
- Diversity ist eine Ressource, nicht ein Hindernis.
- Suche nach Gemeinsamkeiten, nicht nach Unterschieden.
- Respektiere wahrgenommene Unterschiede.
- Sei dir bewusst: Unterschiede bilden Hierarchien.
- Sei dir bewusst: Auf jeden Menschen treffen vielfältige soziale Kategorien zu.
- Sei dir bewusst: Soziale Kategorien sind kontingent, konstruiert und damit fluid.

(nach Georg Auernheimer, 2011, und Stefan Gaitanides, 2003)

Der sensible Umgang mit Diversity in Projekten erfordert spezifische Kompetenzen. Als transversale Kompetenzen sind sie in allen Projektphasen gleichermaßen wich-

tig. In jedem Fall ist die reflektierte und sensitive Haltung der Projektverantwortlichen massgebend. Unten stehend finden sich Anforderungen an die Projektverantwortlichen in den verschiedenen Kompetenzbereichen:

Fachkompetenz:

- Kognitive Fähigkeiten, beispielsweise die Fähigkeit, fremde Symbolsysteme zu dekodieren. Dabei geht es nicht darum, jedes kulturelle Symbol zu kennen – das ist nicht möglich. Aber es ist wichtig, zu wissen, dass sich beispielsweise die Vorstellungen darüber, was «gut» und «richtig» ist, sehr unterscheiden können. Bekannte Beispiele dafür sind Vorstellungen von Gesundheit und Krankheit, die Äusserungen von Freude oder Trauer oder der emotionale Umgang von Eltern mit ihren Kindern.²⁵
- Wissen um gesellschaftliche Phänomene der Ausgrenzung, Mehrfachdiskriminierung
- Wissen um sich wandelnde Vorstellungen von Werten und Normen
- Ambiguitätstoleranz

Methodenkompetenz:

- Andere verstehen und sich verständlich machen können
- Ansätze kennen und anwenden, welche Ungleichheiten entgegenwirken, und Gemeinsamkeiten erkennen

Sozial- und Selbstkompetenz:

- Die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel
- Selbstreflexion der eigenen Privilegien und Fremdbilder
- Empathie
- Eine Einstellung von Offenheit und Toleranz
- Verständnis für jeweilige ästhetische, kulturelle Empfindungen, Assoziationen, Identifikationen (Verständnis muss nicht heissen, dass es der eigenen Empfindung entspricht)
- Flexibilität
- Eine systemische Sicht der Gesamtsituation

(Vgl. auch Keuk, Joksimovic & Ghaderi, 2011, S. 88–89, und Andreas König, 2004, S. 24f.)

25 Als Faustregel kann man sich in solchen Situationen immer fragen: Hat das meine Grossmutter/mein Grossvater genau gleich gesehen, wie ich das heute einschätze? Wenn die Antwort Nein lautet – und das tut sie meistens –, ist davon auszugehen, dass ich meine Sichtweise nicht einfach als normal und gegeben voraussetzen sollte.

In der konkreten Projektumsetzung können folgende Massnahmen helfen, Diversity-freundliche Projekte zu realisieren:

Grundhaltung:

Mit einer offenen, lernenden und reflexiven Haltung an das Projekt gehen. Stets und über alle Projektphasen hinweg an der Entwicklung des Bewusstseins arbeiten, dass etwas auch anders sein könnte als vermutet. Agil auf entstehende Bedürfnisse eingehen. Die Mehrperspektivität zur Kultur machen.

VORPROJEKTPHASE:

Überlegen, wie andere Sichtweisen auf das Projekt und sein Thema einbezogen werden könnten. Erkennen, wie die Erfahrung von Mehrfachdiskriminierung und gesellschaftlicher Unterdrückung sich auswirken kann.

KONZEPTIONSPHASE:

Heterogene Zusammensetzung der Projektbeteiligten auf allen Ebenen als Ziel einplanen. Falls es sich um ein Projekt mit einer spezifischen Zielgruppe handelt (z. B. Grossmütter), gilt es *innerhalb* der sozialen Gruppe Diversität weiterzudenken und anzuwenden: Wie ist diese Gruppe zusammengesetzt (z. B. alte, junge, homosexuelle, heterosexuelle Menschen)?

UMSETZUNGSPHASE:

Massnahmen und Vorgehensweisen wählen, welche für die Ressourcenentfaltung aller Beteiligten förderlich sind. Unterschiedliche Perspektiven bereichern das Projekt. Sie sollten ermöglicht und gefördert und nicht als Barriere gemieden werden. Das vorhandene Diversitätspotenzial ausschöpfen und nutzen.

ABSCHLUSSPHASE:

Auf heterogene Zusammensetzung der Evaluierenden sowie der in die Evaluation Miteinbezogenen achten. Auf Aspekte der Zugänge aller achten: Wie war der Zugang gewährt oder nicht, wer konnte sich wie einbringen und entfalten? Welche Wendungen hat das Projekt vollzogen? Allenfalls das Projekt explizit auf Chancengleichheit und Diversity überprüfen.

Diversity als Ressource, Potenzial der Diversität ... Das tönt alles sehr positiv – und es wirkt sich auch positiv auf den Erfolg und die Nachhaltigkeit jeder Projektidee aus, wenn sie eben nicht nur «auf dem eigenen Mist» gewachsen ist. Auf der strukturellen Ebene bleiben die Hürden jedoch hoch. Fachleute in sozialen Projekten sowie involvierte Behördenmitglieder und Schlüsselpersonen von Organisationen der Zivilgesellschaft sind meistens in der schweizerischen Mittelschicht sozialisiert und

vertreten eine mittlere Altersgruppe. Sie sind somit in vielerlei Hinsicht weniger heterogen als die Wohnbevölkerung der Schweiz. Auf individueller Ebene kann der geschützte Rahmen eines nach den Grundsätzen der integralen Projektmethodik realisierten Projekts wohl Partizipationsmöglichkeit und Empowerment bedeuten. Reale Machtasymmetrien und Rollenverteilungen sowie strukturelle Barrieren bleiben jedoch bestehen. Eine heterogen und Diversity-sensibel zusammengesetzte Projektgruppe kompensiert keine strukturell angelegte Ungleichheit. Doch die stetige Arbeit an der eigenen Haltung, das Wahrnehmen von Diversity, die offene Auseinandersetzung mit Ambivalenz und Unsicherheit sind kleine Schritte in eine gute Richtung. Und vor allem eine Chance zu erkennen: Mit der Pluralisierung ändern sich alle und alles ändert sich, das Eigene und das Andere (Isolde Charim, 2018).



8 Kreativität

Mühe und Leichtigkeit des Arbeitsprinzips Kreativität in der soziokulturellen Projektarbeit

Eine zentrale Aufgabe in der soziokulturellen Projektarbeit besteht darin, Kontakte zu knüpfen und attraktive kommunikative Arrangements zu ermöglichen. Soziokulturelle Projektarbeit findet mit Gruppen statt, meistens mit Gruppen von Freiwilligen, die partizipativ an der Konzeption und Durchführung eines Projekts mitwirken. Die Lebenswelten (Mentalitäten, lokale Gegebenheiten, gesellschaftlicher Status der Involvierten usw.) der Gruppenmitglieder bilden dabei die Basis für die Prozessentwicklungen. Je nach Kontext werden unterschiedliche Ziele formuliert und den Projektphasen entsprechende Methoden beigezogen, die sich auf die spezifischen Ausgangslagen und Situationen beziehen. Es ist die Aufgabe der Fachperson in Soziokultureller Animation, einen Methodenmix zusammenzustellen, der die Zielsetzungen möglichst nachhaltig und umsichtig unterstützt.

In diesem Kapitel werden mögliche kreative Aktionen im Kontext der Projektarbeit in der Soziokultur diskutiert und weiterführende Gedanken zu wenig konturierten²⁶ Begrifflichkeiten wie Kreativität und Spiel formuliert.

Kreativität als dominante Ideologie

Nebst einem wachen Bewusstsein für einen professionellen Kontakt zu den Gruppenmitgliedern und einem Verständnis für partizipatives Vorgehen benötigen Sozio-

²⁶ «Wenig konturiert» meint, dass diese Begrifflichkeiten sehr allgemein und offen verstanden werden können und daher im Allgemeinen wertvoll fürs Leben, für die Wissenschaft jedoch teilweise zu unscharf bzw. wenig nützlich sind. Entscheidend ist, dass bei all diesen Wörtern wahrscheinlich bewusst das Diffuse mitgemeint ist. Vielleicht ist das sogar das Entscheidende: Wir wissen zwar ungefähr, was damit gemeint ist, genauer können oder wollen wir gewisse Begrifflichkeiten aber nicht umschreiben.

kulturelle Animator*innen eine weitere wichtige Fähigkeit: nämlich ein Bewusstsein dafür, wie und ob die involvierten Personen das Risiko eines ergebnisoffenen Prozesses – sich Unbekanntem, sich Situationen mit offenem Ausgang auszusetzen – eingehen können oder wollen.

Dazu möchte ich die gesellschaftstheoretischen Thesen des Kulturosoziologen Andreas Reckwitz (2017) aus dem Buch «Die Gesellschaft der Singularitäten» vorstellen. Der Suhrkamp Verlag (2017) schreibt dazu auf seiner Internetseite:

«Das Besondere ist Trumpf, das Einzigartige wird prämiert, eher reizlos ist das Allgemeine und Standardisierte. Der Durchschnittsmensch mit seinem Durchschnittsleben steht unter Konformitätsverdacht. Das neue Mass der Dinge sind die authentischen Subjekte mit originellen Interessen und kuratierter Biografie, aber auch die unverwechselbaren Güter und Events, Communities und Städte. Spätmoderne Gesellschaften feiern das Singuläre. Reckwitz zeigt auf, wie eng dieser Prozess mit der Kulturalisierung des Sozialen verwoben ist, welche widersprüchliche Dynamik er aufweist und worin seine Kehrseite besteht. Die Gesellschaft der Singularitäten kennt nämlich nicht nur strahlende Sieger. Sie produziert auch ihre ganz eigenen Ungleichheiten, Paradoxien und Verlierer.»

Nach Reckwitz (2017) gehört rund ein Drittel der Bevölkerung der westlichen Welt (davon gehört ein grosser Teil zur Mittelschicht) zu der Gruppe, die dieses Singuläre, Kreative und Kosmopolitische «feiern» können. Reckwitz analysierte dabei vor allem die sich verändernden Formen der Arbeit, der Intimbeziehungen und der Technologien des Selbst (Selbstverwirklichungsaktivitäten usw.). Was können wir darunter verstehen?

«Be creative» wurde zum Motto eines global dominanten Lebensstils der sogenannten «creative class» (Menschen, die in Berufsfeldern wie Werbung, Softwareentwicklung, Design, Kultur usw. beschäftigt sind), die das Besondere und Singuläre zu ihrem Ethos gemacht haben. Dieser Lebensstil entwickelte sich ab den 70er-Jahren des 20. Jahrhunderts aus einer ästhetisch-kulturellen Gegenbewegung, die die inneren Widersprüche der vorherrschenden Kultur aufgriff und deren Universalitätsanspruch immer wieder herausforderte. Der Lebensstil dieser Gruppe profitiert in der heutigen Zeit davon, dass dieses «Be creative» zu einer ökonomischen Anforderung unserer Zeit geworden ist.

Nach Reckwitz (2017) sind die Verliererinnen und Verlierer dieser Entwicklung sowohl prekär beschäftigte und deklassierte Bevölkerungsgruppen als auch der eher auf dem Land wohnende übrige Teil der Mittelklasse, der einen traditionellen

Lebensstil führt. Es werden demnach rund zwei Drittel der Bevölkerung kulturell in die Defensive gedrängt: jene, die nicht dem global-dominanten Lebensstil dieser «creative class» nacheifern können oder wollen. Diese Teile der Bevölkerung schliessen sich entsprechend oft politischen Gruppen an, die genau diese kulturelle Entwertung zum Ausdruck bringen. Das sind zu grossen Teilen populistische Strömungen, die ihre kulturelle Anerkennung zum Beispiel in nationalistisch gefärbten «Identitäten» suchen.

Der Begriff Kreativität ist folglich ideologisch aufgeladen und es lohnt sich, über dieses Faktum nachzudenken. In seinem historischen Verlauf wurde der Begriff immer wieder neu gewichtet²⁷ und in der Alltagssprache wird er in äusserst unterschiedlichen Kontexten verwendet, was ihn grundsätzlich zu einem schwachen Begriff macht.

Aufgabe der Soziokulturellen Animation ist es, solche kulturellen Differenzen, zum Beispiel auch hinsichtlich eines Kreativitätsverständnisses, sorgfältig zu deuten und Diskussionsräume für das Erarbeiten von verbindlichen Werten und Normen zu schaffen. Die Stärkung der kulturellen Integration ist eine der Hauptaufgaben der Soziokulturellen Animation.

Begriffsannäherungen

Der Begriff Kreativität bezeichnet im allgemeinen Sprachgebrauch vor allem die Eigenschaft eines jeden Menschen, schöpferisch zu sein, etwas vorher nicht da gewesenes, originelles Neues zu kreieren, was wiederum auf seinen Ursprung aus dem Lateinischen zurückgeht. Creare bedeutet «etwas neu schöpfen, etwas erfinden, etwas erzeugen, etwas herstellen» und hat auch die Nebenbedeutung «auswählen». Die meisten Definitionen von Kreativität zeigen eine Prozesshaftigkeit als grundlegendes Merkmal auf. Auch in philosophischen, kunstorientierten, psychologischen, sozial-psychologischen oder wirtschaftsorientierten Definitionen wird Kreativität als etwas mit einem Prozess Verbundenes definiert. Entscheidend ist die Perspektive, auch wenn die Konzepte dahinter nur bedingt vergleichbar sind.

Anbei drei Statements aus je verschiedenen Perspektiven, wie Kreativität in den jeweiligen Kontexten verwendet wurde:

Der Psychologe und «Flow-Forscher» Mihaly Csikszentmihalyi (1999) definiert kreative Menschen als Personen, die unübliche Gedanken äussern, die interessant und stimulierend sind (S. 27).

27 Der Begriff «Kultur» wurde in seinem historischen Kontext ebenfalls sehr unterschiedlich bewertet und gedeutet.

Die Theorie der «Sozialen Plastik» (auch «Soziale Skulptur» genannt) des Künstlers Joseph Beuys (1967) sagt, dass jeder Mensch durch kreatives Handeln zum Wohl der Gemeinschaft beitragen und dadurch formend auf die Gesellschaft einwirken könne. Aus dieser Vorstellung entstand die viel zitierte These «Jeder Mensch ist ein Künstler», die Beuys erstmals 1967 im Rahmen seiner politischen Aktivitäten äusserte.

Eine kreative Herangehensweise bei interdisziplinären wissenschaftlichen Forschungen über Profit-Organisationen lässt sich auch bei dem Unternehmensberater bzw. -forscher Franz Röösl (2015) finden. Röösl versteht *«Managementinnovation als einen resultatoffenen Prozess von sich anschliessenden, sozialen Interaktionen im lebendigen Hier und Jetzt von reflexionsfähigen, empathischen, sinnsuchenden und veränderungsfähigen Organisationsmitglieder/innen»* (S. 242).

Nach Röösl müssen die Organisationsmitglieder also in höchstem Mass kreativ sein. Es lässt sich feststellen, dass der Begriff Kreativität hohe Erwartungen weckt, die er oftmals nicht einlösen kann. Er wird entsprechend inflationär, beliebig und widersprüchlich verwendet. Seine Bedeutung kann beispielsweise darin bestehen, sowohl das Primat der Ökonomie vorwärtszutreiben als auch als Korrektiv für Unterdrückung und Ausbeutung einzustehen. Kreativität kann entsprechend zur Distinktion von gesellschaftlichen Gruppen wie auch zur Beschreibung von Vielfalt beigezogen werden.

Kreative Projektarbeit in der Soziokultur

Die Bandbreite von möglichen gemeinsamen «Kreativ-Projekten» ist gross. Wichtig ist, dass Professionelle eigene kreative Projektideen entwickeln und diese je nach Gruppenprozess bzw. -situation einbringen oder zurückbehalten. Es geht in der Soziokulturellen Animation nicht darum, die Ideen des*der Animator*in durchzusetzen – vielmehr sollen deren kreative Ideen der Gruppe weiterhelfen, Eigenes zu entwickeln und sich so das Projekt zu eigen zu machen.

In einem kreativen, eher kunstnahen Prozess lässt sich zu Beginn «einfach mal drauflosarbeiten», ohne diesen im Voraus mit Vorstellungen und Erwartungen einzuschränken. Das Konzept kann sich so langsam entwickeln und die Essenz kristallisiert sich allmählich heraus. Diese Erfahrung ist manchmal schwer auszuhalten, jedoch im Zusammenhang eines meist zielorientierten und zeitlich eng bemessenen Projektmanagements wichtig. Ein*e erfahrene*r Animator*in kann mit diesen «schwarzen Löchern» oder «Irritationen» in einem kreativen Prozess besser umgehen als eine unerfahrene Person, die möglichst schnell zielführende Ergebnisse anstrebt. Kreative Projektarbeit ist mehr als eine Reproduktion von Bekanntem, sie ist Kombinatorik, Verstehen des Kontexts. Man lernt dabei, komplexe Thematiken umfassender zu analysieren und eventuell andere, interessantere Wege für eine Ideenfindung bzw. -umsetzung zu finden. Motivation und Eigenverantwortung der

Gruppenmitglieder gegenüber dem Prozess nehmen zu, wenn es gelingt, diese Diskussionen konstruktiv und lebendig zu gestalten.

Hier eine Auswahl von möglichen kreativen Projekten:

- Textile Handarbeiten wie gemeinsames Nähen, Quilten, Spinnen, Weben, Sticken usw.
- Gemeinschaftliches Konzipieren, Umgestalten und Betreuen von Gärten, Spielplätzen, Schaufenstern usw.
- Gemeinsames Konzipieren von Rundgängen durch Nachbarschaften (z. B. thematische Stadtführungen, Verbindungen zwischen Quartieren, Institutionen)
- Sammeln von mündlich überlieferten Erzählungen oder Storys, die innerhalb Nachbarschaften kursieren (z. B. geschichtliche Überlieferungen, biografische Erzählungen, Witze, fiktive Geschichten)
- Gemeinsame Film-, Video-, Foto- oder Hörspielproduktionen (Porträts von Personen oder Quartieren usw.)
- Gemeinsame Theater- oder Performanceproduktionen (z. B. unsichtbares Theater, Forumtheater, auch therapeutisch bzw. thematisch ausgerichtete Rollenspiele)
- Spielaktionen aller Art (vgl. Begriffe Game Play, Ludic Activities, Being Playful in diesem Artikel)
- Gemeinsame Tanzproduktionen (z. B. Lindy Hop oder Subway Dancers)
- Gemeinsame Musikproduktionen (z. B. Trommelkurse oder Singen in Gruppen)
- Gemeinsame Mal- oder Sprayaktionen (z. B. Graffiti oder Wand- bzw. Strassenmalereien)
- Gemeinsame Aktionen in der Sparte «bildende Kunst» (z. B. Ton/Keramik- oder Holzskulpturen oder 3-D-Objekte herstellen)

Kreativitätstechniken

Kreativitätstechniken sind Methoden zum gezielten Erzeugen neuer Ideen, um in kurzer Zeit Visionen zu entwickeln oder Probleme zu lösen. Im Internet werden zum Stichwort «Kreativitätstechniken» viele dieser Methoden ausführlich beschrieben.

Strukturierung der kreativen Prozesse

Kreative Methoden können in allen Phasen eines Projekts (Erarbeiten einer Grob- skizze/Durchführung einer Situationsanalyse/Entwicklung eines «Drehbuchs»/Initiierung der Umsetzungsphase, Sitzungsgestaltung usw.) eingesetzt werden. Karten, MindMaps, Protokolle, Prototypen oder Journale helfen vor allem zu Beginn eines Projekts, eine Übersicht zu gewinnen. Eine Gruppe, die sich zur Gestaltung von Räumen Gedanken machte, hat zum Beispiel mit Klebeband ihre Ideen 1:1 auf dem Boden skizziert. Die so entstandene Ästhetik gefiel allen dermassen gut, dass man beschloss, diese Form auch bei der geplanten Veranstaltung beizubehalten.

Wenn sich eine Gruppe beispielsweise für ein kreatives (Teil-)Projekt entschieden hat (hier ein mögliches Projekt aus dem Bereich Bildnerisches Gestalten), können nach Benedikt Sturzenhecker (2005) folgende inhaltliche oder formale Fragen aus der Perspektive der Gruppe oder auch einer Beobachterin oder eines Beobachters wichtig werden (S. 15):

Tabelle 6: Fragen zur Strukturierung der kreativen Prozesse

<p>Fragen zum Prozess des Sammelns</p>	<p>Nach welchen Kriterien und mit welchen Methoden sammeln wir?</p> <p>Wie wird das Material (z. B. Abfallmaterialien) gesichtet bzw. geordnet?</p> <p>Wie bewerten wir das Material?</p> <p>Wie begründen wir die Auswahl?</p> <p>Was haben wir für Hypothesen, unterschiedliche Perspektiven?</p>
<p>Fragen während der Erarbeitung des Konzepts</p>	<p>Was ist für euch spannend?</p> <p>Was reizt euch an dieser Spur?</p> <p>Was ist für euch das Besondere?</p> <p>Wie und wo zeigt sich Qualität?</p>
<p>Fragen zur Gestaltungslogik</p>	<p>Wie geht ihr vor?</p> <p>Welches Muster könnt ihr erkennen?</p> <p>Geht ihr in die Tiefe oder in die Breite?</p> <p>Geht ihr fragmentarisch vor oder entwickelt ihr das eine kontinuierlich aus dem anderen?</p> <p>Habt ihr ein Bild, das ihr realisieren wollt, oder lasst ihr euch jeweils vom Entstandenen inspirieren?</p>
<p>Fragen zu Wahrnehmungsweisen</p>	<p>Was wollt ihr aus der entstandenen Vielfalt herausheben, verdichten, weiterentwickeln?</p> <p>Was könnt ihr weglassen?</p> <p>Welche Anstöße könnt ihr aus Nebenschauplätzen entnehmen?</p> <p>Was wäre eine Gegenbewegung?</p> <p>Wo eckt die Gestaltung an?</p> <p>Wo wird sie für euch selbst unbekannt und überraschend?</p>

Kreatives Denken – Denken in Vielfalt

Wie in den obigen Fragen angedeutet, sind Entscheidungen, was man aus der Vielfalt von Möglichkeiten herausheben möchte, herausfordernd. In der Wissensgesellschaft²⁸ ist es aber gerade dieses «Denken in Vielfalt», sind es die unfertigen oder fragmentarischen Konzepte, die mit offenen Sinnen Schritt für Schritt entstehen, beispielsweise im Prozess einer Situationsanalyse, die letztlich das kreative Denken ausmachen. Zur Initiierung eines Projekts ist es deshalb aus Sicht des Verfassers unabdingbar, einen Blick auf alltagskulturelle Handlungen einer Zielgruppe zu werfen. So kann etwa der Medienkonsum einer Zielgruppe (Serien, Handyfilme, Comics oder Musik) während einer Situationsanalyse erforscht werden. Weiter können Rituale und Verhaltenscodes an Treffpunkten sowie das Mobilitätsverhalten im Allgemeinen in die Recherchen einfließen. Dazu gehören Selbstinszenierungen und -wahrnehmungen von Mode- und Markenartikeln, Rezeption von Grossveranstaltungen oder Darstellungen auf Social-Media-Plattformen. Ein wichtiger Effekt solcher Erkundungen sind die Diskussionen mit den Projektteilnehmenden selbst. Die Basis für kreatives Denken liegt demnach im Aufspüren und Sammeln verschiedener Lebensformen auch kleiner sozialer Einheiten.

Spiel als kreative Methode

Eine bewährte kreative Methode aus der Perspektive der Sozialen Arbeit ist das Spiel. Spiel ist Zusammenspiel mit anderen, ist grundsätzlich eine zutiefst soziale Handlung. Dabei lässt sich «Spiel» in die Kategorien Being Playful, Ludic Activities und Game Play von Katie Salen und Eric Zimmerman (2003) einteilen. Being Playful hat nicht direkt mit einem Spiel zu tun, sondern bedeutet, dass man mit einer spielerischen Leichtigkeit bzw. einer spielerischen oder humorvollen Haltung durchs Leben geht. Ludic Activities sind Spiele zum Beispiel im öffentlichen Raum, die praktisch ohne Regeln auskommen oder spontan erfunden werden (z. B. freie Frisbee- oder Ballspiele). Game Play sind hoch reglementierte Spiele (Schach, Fussball usw.). Kreativität findet sich in allen Kategorien, insbesondere jedoch bei den Kategorien Ludic Activities und Being Playful. Die technischen Möglichkeiten im Spiel haben sich völlig verändert; interaktive oder performative Spielformen oder «immersive» Erlebnisse sind im Computerzeitalter en vogue. Interessanterweise leitet sich das Wort «immersiv» vom englischen Begriff «immersion» ab, was auf Deutsch so viel wie «eintauchen» oder «Vertiefung in eine Sache» bedeutet. Falls ein Spiel diese Eigenschaften erfüllt, vergessen die Spielenden die reale Welt um sich herum und tauchen komplett ins Spiel ein (Flow-Erlebnis). Auch eine virtuelle

28 Ganz allgemein ist damit die wachsende Bedeutung von Wissen – technologischem Wissen und Handlungskompetenz – in fast allen Lebensbereichen der modernen Gesellschaft gemeint.

Umgebung wird für die Dauer des Spiels zur Primär-Realität, ähnlich wie in einem Traum. Wichtig für die Illusion ist die innere Logik und Geschlossenheit der simulierten Umgebung. Anbei ein Beispiel aus der Soziokulturellen Animation: Es ist nicht repräsentativ, aber es zeigt auf, welche Teilbereiche oder Lebenssituationen Spielende simulieren, um Erlebtes kreativ zu verarbeiten:

In einem ärmeren Quartier wollte eine Gruppe älterer Menschen in einem Theaterprojekt (Helden-)Figuren aus einer amerikanischen Fernsehserie spielen. Die Serie dreht sich um eine Familie, die sich mit Geld, Macht und Intrigen im texanischen Ölgeschäft auseinandersetzt. Die archetypische Struktur menschlicher Vorstellungs- und Handlungsmuster – in diesem Fall als Held*in reich sein und Macht haben – prägte das spielerische Rollenverhalten der Laienschauspieler*innen und wurde in den Theater-Sketches umgesetzt.

Der Mut zur Innovation, zur Kreativität ist bei diesen freien Spielen essenziell. Das ist deshalb so wichtig, weil man dabei über das Diskutieren hinaus ins Handeln und Erleben kommt und ausprobiert. Spiele, in verschiedenen Projektphasen adäquat eingesetzt, bewirken eine atmosphärische Veränderung im kommunikativen und motivationalen Verhalten und fördern wiederum Kreativität.

Soziokulturelle Animator*innen als Spielende und Sinnbastler*innen

Rolf Eickelpasch und Claudia Rademacher (2013) verwenden die Metapher des*der Sinnbastler*in, um die spezifische Existenzform des individualisierten Menschen in der heutigen Zeit zu veranschaulichen. Der*die moderne Sinnbastler*in sieht sich gezwungen, die diversen Zeit-, Sinn- und Orientierungsfragmente zu einem Sinn-ganzen zu verweben, was nicht ohne kreatives Denken möglich ist. Gerade indem das Sinn- und Identitätsbasteln ohne festen Entwurf arbeitet und sich mit den vorhandenen Mitteln behelfen muss, zeigt es oft glänzende und unvorhergesehene Ergebnisse (S. 31). Diese Metapher veranschaulicht deutlich die Herangehensweise einer Soziokulturelle Animator*in in der vermittelnden Projektarbeit.

Sinnbastler*innen verfügen über eine grosse Fähigkeit zur Kontingenzbewältigung, das heisst, dass sie Zufälle, Widersprüche und Ungereimtheiten aushalten können – weil sie nicht (mehr) einen grossen Plan, ein Ziel, das sie unter allen Umständen verwirklichen wollen, im Hinterkopf haben.

Spiele bieten sehr gute Voraussetzungen, in diesem Suchprozess agil zu bleiben und diese «Sinnbastelei» zu üben. Die Auseinandersetzung mit Spiel trägt in diesem Sinn zu kreativem und professionellem Handeln in der Sozialen Arbeit und zur Lebensbewältigung bei.

Als Arbeitsprinzip in der soziokulturellen Projektarbeit hat Kreativität vor allem eine methodische Relevanz, wobei die verschiedenen Dimensionen des Begriffs in den jeweiligen Kontexten unbedingt mitgedacht werden müssen. Da die damit verbundenen, manchmal irritierenden Suchprozesse nicht allen Projektteilnehmenden vertraut sind, muss das Arbeitsprinzip Kreativität mit der nötigen Umsicht angewendet werden.



9 Informelles Lernen

Das Projekt als Balance zwischen Produkt und Prozess

Projekte bieten wichtige Lernfelder für alle Beteiligten – sei es beispielsweise für die Projektleitung, die neue Erfahrungen in der Führung von Freiwilligen macht, für die Organisation, die erste Versuche mit neuen Adressat*innen wagt oder die engagierten Jugendlichen, die sich für ihr Anliegen und dessen Realisierung einsetzen. Insbesondere bei Projekten im Sozial- und Bildungsbereich ist der Prozess mindestens so wichtig wie das Produkt zum Ende der Realisierung.

Mit den Wirkungszielen legen wir oftmals den Fokus auf Kompetenzerweiterung bei unseren Adressat*innen. Diese Veränderungsziele können auf persönlichkeitsbildenden, pädagogischen oder präventiven Ebenen, die sich aus eben diesem gemeinsamen Prozess heraus ergeben, angesiedelt sein. Der Weg zum Produkt ist also bereits auch ein Ziel. Petra Gaida formuliert dazu die folgenden Fragen: «Was soll mit den Personen im Verlaufe des Projektes geschehen? Inwieweit sollen sie sich ändern und verändern? Wie soll sich die Gruppe weiterentwickeln?» (2004, S. 49).

Die Projektleitenden sind herausgefordert, diese Lernprozesse mit den Beteiligten sorgfältig zu gestalten, sie zu begleiten und gleichzeitig das angestrebte Leistungsziel nicht aus den Augen zu verlieren.

Lernräume

Im Gegensatz zu formalen Lernerfahrungen, die üblicherweise in Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen gemacht werden und zielgerichtet zu einer Zertifizierung führen, bieten soziokulturelle Institutionen und Projekte informelle Lernräume. Solche Lernorte und Lernumgebungen sind etwa die Kinder- und Jugendarbeit, Vereine, kulturelle Institutionen, soziale Bewegungen, Freizeitaktivitäten, NGOs und viele mehr. Jedoch unterscheiden sich diese von nonformalen Lernorten, die zwar

nicht in Bildungsinstitutionen angesiedelt sind, aber dennoch systematisches und zielgerichtetes Lernen anbieten. Von nonformalen Lernprozessen spricht man beispielsweise, wenn Sportvereine oder Jugendverbände ihre eigenen Mitglieder weiterbilden (Europäische Kommission, 2001, S. 9, 32).

In Projekten geschieht informelles Lernen durch teilweise bewusstes und teilweise unbewusstes arrangiertes Aneignen von Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten (Bernd Overwien, 2009, S. 23). So eignen sich Adressat*innen im Verlauf eines Projekts beispielsweise neue Sozialkompetenzen an, wenn sie sich mit ihren Nachbar*innen vernetzen. Oder sie lernen Konflikte in der Projektgruppe zu bewältigen und stärken so ihre Selbst- und Sozialkompetenzen. Oftmals werden auch fachliche Kompetenzen wie handwerkliche und gestalterische oder soziale Kompetenzen wie kommunikative Fähigkeiten erweitert.

Projekte können auch Lernprozesse zwischen verschiedenen Generationen fördern, um auf den demografischen Wandel und die qualitative Veränderung der Lebensphasen sowie auf die Multilokalität verschiedener Generationen einer Familie zu reagieren (Julia Franz, 2014, S. 27). Dabei bilden sich Möglichkeiten des voneinander, miteinander und übereinander Lernens (ebd., S. 50). Projekte, die Begegnungen zwischen Generationen ermöglichen, fördern die intergenerationelle Solidarität und leisten somit einen Beitrag zur sozialen Nachhaltigkeit. Da soziokulturelle Projekte häufig im Bereich Nachhaltigkeit (auf allen Ebenen) angesiedelt sind, wird im Folgenden auf zwei internationale Ansätze eingegangen, die auf die Gestaltung des Kompetenzerwerbs bei Adressat*innen ausgerichtet sind.

Bildung für Nachhaltige Entwicklung

Das Konzept «Bildung für Nachhaltige Entwicklung» (BNE) wurde im Anschluss an die UNO-Entwicklungskonferenz in Rio de Janeiro 1992 vorgestellt. Die UNESCO (2005) definierte Bildung für Nachhaltige Entwicklung als «Bildung, die Menschen dazu befähigt, Probleme, die das Leben auf unserem Planeten bedrohen, vorherzusehen und sich ihnen zu stellen und sie zu lösen» (S. 5). Gerhard de Haan (2009) sieht in der Bildung für Nachhaltige Entwicklung die Möglichkeit, dass Menschen «einen Sinn für die Gestaltung der Zukunft entwickeln (...) können, d.h. Gestaltungskompetenz (...) erwerben» (S. 10). Diese umfasst folgende Kompetenzen:

- Weltoffen und neue Perspektiven integrierend Wissen aufbauen
- Vorausschauend Entwicklungen analysieren und beurteilen können
- Interdisziplinär Erkenntnisse gewinnen und handeln
- Risiken, Gefahren und Unsicherheiten erkennen und abwägen können
- Gemeinsam mit anderen planen und handeln können

- Zielkonflikte bei der Reflexion über Handlungsstrategien berücksichtigen können
- An kollektiven Entscheidungsprozessen teilhaben können
- Sich und andere motivieren können, aktiv zu werden
- Die eigenen Leitbilder und die anderer reflektieren können
- Vorstellungen von Gerechtigkeit als Entscheidungs- und Handlungsgrundlage nutzen können
- Selbstständig planen und handeln können
- Empathie für andere zeigen können

(Deutsche UNESCO-Kommission E.V., 2015)

Diese Gestaltungskompetenzen können in Projekten wie Repair Cafés, Tauschbörsen, Urban Gardening, Food-Waste-Projekten und vielen anderen Initiativen angeeignet und erweitert werden. Das Beispiel Repair Café zeigt, dass nicht nur technische Reparaturkompetenzen vermittelt werden, sondern gleichzeitig ein Bewusstsein für Generationengerechtigkeit und Ökologie geschaffen wird (Annina Friz, 2015, S. 34). Gemeinschafts- oder Kulturzentren bieten dafür nicht nur das entsprechende Wissen, sondern auch die nötigen Räume und Werkzeuge (Lehnhof, ohne Datum).

Global Citizenship Education

Mit der Agenda 2030 wurde der Bildungsansatz der «Global Citizenship Education» (GCE) definiert, welcher Überlegungen zu Wissen, Fähigkeiten, Werten und Einstellungen umschreibt, die Lernende benötigen, um eine Welt gerechter, friedlicher, toleranter, inklusiver, sicherer und nachhaltiger zu gestalten (Zentrum für Demokratie Aarau, ohne Datum, S. 2).

Die UNESCO formulierte 2014 unter dem Slogan «Learning to live together» GCE als zentrales Bildungsziel. Der Citizenship liegt das Konzept der Gemeinschaft zugrunde. Dieses kann in fünf Kategorien klassifiziert werden:

- Ein gemeinsamer Sinn von Identität
- Das Recht auf gewisse Rechte
- Die Ausführung von damit zusammenhängenden Pflichten
- Ein Interesse, sich am öffentlichen Leben der Gemeinschaft zu beteiligen
- Die Akzeptanz von basalen sozialen Werten

(Stefan Walter, Patrik Zamora, & Monika Waldis, ohne Datum, S. 6–7)

Der Begriff der globalen Citizenship umfasst das Verständnis, dass es einen gemeinsamen Grundkonsens gibt, zu dem sich Menschen kraft ihrer Vernunft oder aufgrund des Zugehörigkeitsgefühl zu einer breiteren Gemeinschaft bekennen (ebd., S. 7). Die Global Citizenship Education beinhaltet verschiedenste theoretische

sche Ansätze wie die bereits erwähnte Bildung für Nachhaltige Entwicklung, aber auch Menschenrechtsbildung, Friedenspädagogik wie auch ethische und moralische Ansätze einer humanistischen Bildung (ebd.). Projekte im Sinne der Global Citizenship Education befassen sich mit globalen politischen und bildungsspezifischen Herausforderungen. Dabei können und sollen sich die Beteiligten zu proaktiv handelnden wie auch kritischen Individuen entwickeln und sich für eine friedlichere, tolerantere, inklusivere und sicherere nachhaltige Welt einsetzen. Die GCE umfasst drei Kerndimensionen:

- *Kognitive Dimension*

Wissen um, das Verstehen von und die kritische Auseinandersetzung mit lokalen, nationalen, regionalen und globalen Herausforderungen und Problemen. Die Kenntnis der gegenseitigen Vernetzung und Abhängigkeiten, wie zum Beispiel transnationale und nationale Organisationen und Kooperationen.

- *Sozio-emotionale Dimension*

Geteiltes Verständnis von Humanität, gemeinsame Werte wie Gerechtigkeit und Gleichheit, Übernahme von Verantwortung, Empathie, Solidarität, Respekt vor kulturellen und religiösen Unterschieden und Wertschätzung von Diversität.

- *Verhaltensdimension*

Verantwortliches Handeln auf lokaler, nationaler und globaler Ebene für eine friedliche Welt und für nachhaltige Entwicklung (ebd., S. 10).

Projekte, die eine «gute» GCE beinhalten, richten ihre Inhalte nach der globalen, der politischen und der partizipativen/selbstorganisierten Dimension aus.

Die Adressat*innen eines Projektvorhabens im Sinne der GCE sollten die Themen und Fragestellungen selbstständig oder in Kooperation mit anderen erarbeiten und ein gewisses Mass an Handlungsspielräumen (finanzielle, zeitliche, räumliche, kognitive und soziale Ressourcen) muss vorhanden sein (ebd., S. 19).

Lernumgebungen in Projekten gemeinsam gestalten

Wie können nun (informelle) Lernprozesse in integralen Projekten konkret gestaltet und gefördert werden?

Karen Watkins und Victoria J. Marsick (2015) formulieren Bedingungen, unter denen informelles Lernen effektiver gestaltet werden kann. Eine dieser Bedingungen nennen sie «proactivity». Dabei geht es um die Bereitschaft, Initiative zu ergreifen. Hierbei spielen Autonomie und Empowerment eine grosse Rolle. Victoria J. Marsick und Maria Volpe (1999, S. 91) schlagen vor, das informelle Lernen durch verschiedene Massnahmen zu unterstützen:

- Zeit und Raum für Lernen schaffen
- Umfeld auf Lerngelegenheit überprüfen
- Aufmerksamkeit auf Lernprozesse lenken
- Reflexionsfähigkeit stärken
- Klima von Zusammenarbeit und Vertrauen schaffen

Neben den individuellen Lernprozessen der Projektbeteiligten bietet auch die Organisation des Projekts an sich viele Lernmöglichkeiten. Ein Projekt kann dementsprechend als «lernende Organisation» betrachtet werden. Peter M. Senge prägte diesen Begriff und entwickelte fünf Vorgehensweisen («Disziplinen»), wie eine solche entwickelt werden kann. Wir greifen drei davon heraus, die wir beim Lernen in Projekten als besonders beachtenswert einstufen:

- *Gemeinsame Vision*

Die gemeinsame Vision entsteht, wenn alle Beteiligten eines Projekts die gemeinsamen Ziele verstehen und verinnerlichen. Alle begreifen den Zweck und was ihre Aufgabe zum Erreichen des gemeinsamen Ziels ist. Dies hat eine fördernde Wirkung auf die Motivation, mitzumachen und in einen Prozess einzusteigen.

- *Lernen im Team*

Team learning findet statt, wenn die Mitglieder einer Gruppe gemeinsam Erkenntnisse gewinnen. Hier wird aus dem Team mehr als die Summe seiner Mitglieder.

- *Individuelle Kompetenzentwicklung*

Durch das konkrete Tun in verschiedenen Rollen im Projekt können die individuellen Fähigkeiten der Beteiligten erweitert werden.

Neugierig sein und bleiben

In der konkreten Projektarbeit findet Lernen sowohl auf individueller als auch auf Gruppenebene statt. Während ein Team gemeinsam vielleicht Ansätze der Konfliktlösung einzusetzen lernt, verliert ein Mitglied des Teams vielleicht die Scheu, mit wichtigen Entscheidungsträgerinnen und -trägern aus der Politik zu kommunizieren (Sabine Gruber, 2007). Lernen braucht allerdings Reflexionsmöglichkeiten, wofür im Projekt Zeitressourcen einzuplanen sind. Eine prozessbegleitende Evaluation (vgl. Kap. 14) kann den wirkungsvollen Rahmen für die Reflexion und Sicherung der Ergebnisse des Lernprozesses bilden.

Nicht zuletzt braucht Lernen Neugier und Mut. Jedes Projekt bietet die Gelegenheit, neue Erfahrungen zu machen, neue Erkenntnisse über sich, die Mitbeteiligten, das Projektthema und die Organisation zu gewinnen. Diese Erfahrungen fließen wie-

derum in neue Projekte. Offenheit und Neugier sind die besten Voraussetzungen, um aus jedem Projekt zu lernen. Auch wenn bei der Planung oder Umsetzung das Projekt ins «Wanken» gerät, Krisen zu bewältigen sind oder Kursänderungen vollzogen werden müssen: Alle diese Aspekte machen uns in unseren Projekterfahrungen reicher. In und von Projekten dürfen wir lernen, immer wieder aufs Neue.

10 Nachhaltigkeit

Seit mehreren Jahren ist der Begriff Nachhaltigkeit in aller Munde. Gleichzeitig wird beklagt, dass er durch die breite und nicht immer sinngemässe Anwendung zu einem blossen Schlagwort verkommen ist. Dennoch ist er für die Zwecke von integralen Projekten ein wichtiger Begriff, der im Wesentlichen in zwei verschiedenen Bedeutungen verwendet werden kann:

- Nachhaltigkeit im Sinne von nachhaltiger Wirkung. Hier geht es vereinfacht gesagt um die Wirkungsdauer von Projekten. Diese Bedeutung wird in Kapitel 13.10 erläutert.
- Nachhaltigkeit im Sinne von nachhaltiger Entwicklung. Diese bezieht sich auf globale Ziele in Bereichen wie Umwelt, Ressourcenerhalt, Gerechtigkeit, Frieden und Menschenrechte. Im Folgenden geht es um diese Bedeutung.

Vom Wissen zum Handeln

Nachhaltige Entwicklung – die Breite der Anwendungen dieses Begriffs ist beeindruckend. Er ist zum Beispiel Aufhänger zahlloser Medienartikel, Anlass politischer Verlautbarungen sowohl auf internationalen als auch lokalen Bühnen, Gegenstand von Konferenzen, verhilft Unternehmen zu einem «sauberen» Image und dient als Richtschnur für die Ausrichtung zahlreicher zivilgesellschaftlicher Organisationen. Konsumprodukte werden als nachhaltig produziert deklariert und Neubauten müssen Nachhaltigkeitskriterien erfüllen. Und: Nachhaltige Entwicklung ist als Ziel in Artikel 2 der Schweizer Bundesverfassung verankert.

Alles bestens, könnte man meinen: Das Thema, das auf die Zukunftsfähigkeit unserer Erde abzielt, wird auf allen gesellschaftlichen Ebenen ernst genommen. Das grundlegende Wissen und die Sensibilität gegenüber den globalen Herausforderungen und Gefahren sind allseitig vorhanden und das Thema ist in politischen,

wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Zusammenhängen integriert. Insofern könnte auch die Frage aufgeworfen werden, inwiefern hier ein Arbeitsprinzip Nachhaltigkeit gerechtfertigt ist, wenn dieses sozusagen zum Grundkonsens und Allgemeinut geworden ist.

Doch weit gefehlt: Während man davon ausgehen kann, dass bei den verschiedenen gesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren grundsätzlich viel Bewusstsein um die Herausforderungen der Nachhaltigkeit vorhanden ist, klaffen Wissen und das entsprechende Handeln noch weit auseinander. Der Leidensdruck scheint bei vielen Menschen, Organisationen, Institutionen und in der Politik immer noch zu gering zu sein, damit sie bereit und willens sind, dem Denken Taten folgen zu lassen oder nur schon die eigenen Lebensstile zu hinterfragen. Ja, es ist wohl geradezu die Zahl der Äusserungen zu diesem Thema, die zur Meinung verleiten kann, alles sei unter Kontrolle und der Zustand des Planeten zumindest in unserer Weltgegend nur halb so schlimm.

Ein gutes Beispiel liefert der schweizerische Bundesrat, der in seinem Mitte 2018 publizierten ersten Länderbericht zur Umsetzung der «Agenda 2030» (EDA, 2018) ein positives Fazit zieht. Die Schweiz sei bereits weit fortgeschritten, um ihre Ziele zu erreichen, heisst es im Bericht etwa. Allerdings teilen diese Ansicht längst nicht alle, wie weiter unten ausgeführt wird.

Tatsächlich sind die Herausforderungen global und lokal gewaltig und Handeln ist gefragt. Und die Antwort auf die Frage, wer denn handeln sollte, lautet schlicht und einfach: alle. Einerseits verfügen institutionelle Akteur*innen in Staat und Wirtschaft über bedeutende Potenziale, einen wesentlichen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Andererseits steht der Mensch bzw. das Individuum letztlich im Zentrum. Neben wirksamen Gesetzen, Vorgaben und Regeln auf den Ebenen Staat und Wirtschaft ist auch die Wahrnehmung einer persönlichen Verantwortung Voraussetzung für die notwendige Transformation in Richtung Nachhaltigkeit. Das Individuum ist in diesem Sinne Teil eines Systems, das geändert werden müsste, um nachhaltigere Verhaltensweisen zu ermöglichen.

Und wo Handeln gefragt ist, braucht es zuweilen Sensibilisierung, Anregung, Aktivierung und Begleitung zur Umsetzung. Daraus begründet sich ein Handlungsfeld, eine Legitimität und ein normativer Auftrag für Interventionen der Soziokulturellen Animation, denn «um die Kluft zwischen Wissen und Handeln zu überbrücken, muss prozedurales und konzeptuelles Handlungswissen vorhanden sein» (Claus-Peter Hutter, Karin Blessing & Rainer Köthe, 2012, S. 13). Und genau über solches Wissen verfügt die Profession, wozu unter anderem das vorliegende Buch seinen Teil beiträgt.

Im Folgenden werden einige Beispiele der globalen und lokalen Herausforderungen gestreift, das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung, dessen Entstehung und der heutige Stand dargestellt, es wird ein kurzer Einblick in den wissenschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs vermittelt, wichtige Akteur*innen der nachhaltigen Entwicklung in der Schweiz werden vorgestellt und schliesslich wird die Frage der konkreten Anwendung in der Projektpraxis diskutiert.

Die globalen Herausforderungen

Warum braucht es überhaupt ein Arbeitsprinzip Nachhaltigkeit? Heinrichs und Michelsen (2014) bringen es auf den Punkt: Die Weltgemeinschaft ist weit weg von einer zukunftsfähigen Entwicklung. Die Gesamtheit der durch den Menschen verursachten Probleme und Herausforderungen bedroht zunehmend die dauerhafte Besiedlung unseres Planeten (Armin Grunwald & Jürgen Kopfmüller, 2012). Stichworte dazu sind unter anderen Klimawandel, Süsswassermangel, verschmutzte Meere und Küsten, bedrohte Artenvielfalt, Kulturlandverlust, Armut, Hunger, Krieg, chemische, gentechnische und nukleare Risiken.

Unser aller Ressourcenverbrauch liegt längst über dem dauerhaft tragbaren Niveau – wir leben deutlich über unsere Verhältnisse. Die Umweltorganisation WWF warnt in ihrem «Living Planet Report» (2016), dass schon 2012 die natürlichen Ressourcen (Nahrung, Energie, Rohstoffe) von 1,6 Erden durch die Menschheit konsumiert wurden. Dies verdeutlicht, dass der heutige Lebensstil in den Industrieländern, zunehmend aber auch in stark wachsenden Schwellenländern, nicht auf die ganze Welt übertragen werden kann (Daniel Wachter, 2014). Hutter, Blessing und Köthe (2012) konstatieren, dass wir den Reichtum unseres Planeten nicht weise nutzen, sondern an ihm Raubbau betreiben: Wichtige Metalle werden knapp, die Vorräte an Erdöl reichen bei jetzigem Verbrauch nur noch 50 bis 100 Jahre. In gigantischem Mass verschwinden Lebensräume und die Artenvielfalt nimmt ab. Jedes Jahr gehen etwa 13 Millionen Hektar Wald verloren – insbesondere die tropischen Regenwälder im Amazonas-Gebiet, in Afrika und in Südostasien. Die Erosion des fruchtbaren Ackerbodens schreitet massiv voran und die Ozeane leiden unter Überfischung und Verschmutzung, sie wärmen sich auf, der Meeresspiegel steigt. Im Wasser reichern sich zunehmend gefährliche Chemikalien wie Lösungsmittel, Pestizide und Herbizide an, die schwer abbaubar sind. Mikroplastik steckt in allen Gewässern, in den Böden, in Lebewesen zu Land, zu Wasser und in der Luft, im arktischen Eis.

Die wohl massivsten Probleme entstehen aus dem durch den Menschen verursachten Klimawandel. Es ist müssig, die Problematik des Klimawandels und dessen Folgen an dieser Stelle darzulegen, denn auch in diesem Bereich sind die wesentli-

chen Fakten hinlänglich bekannt. Der wissenschaftliche Bericht der Weltbank «Turn down the heat» (2014) zeigt faktenbasiert die Konsequenzen einer fortdauernden Erwärmung auf: Rückgang der Ernteerträge, Rückgang der Wasserressourcen, neues Ausmass von Krankheiten, Erhöhung der Wasserspiegel. Armut und globale Ungerechtigkeiten werden zu- statt abnehmen.

Der am Report beteiligte Klimaforscher Hans Joachim Schellnhuber schreibt in seinem Buch mit dem selbstredenden Titel «Selbstverbrennung»: «Verzweiflung – so müsste eigentlich mein Fazit lauten, wenn ich die Einsichten in den Klimawandel und die Aussichten für den Klimaschutz (...) zusammenfassen sollte» (2015, S. 642). Der Mensch wäre jedoch gemäss Hutter, Blessing und Köthe (2012) das einzige Lebewesen, das kraft seines Verstandes, seiner Wissenschaft und Forschung die Lage überblicken und bewusst gegensteuern könnte. Die Frage sei nur, ob wir uns dazu aufraffen, auch tatsächlich etwas zu tun.

Wenn nun in dieser Auflistung mehrheitlich ökologische Herausforderungen genannt sind, so liegt das auch in der ungleich höheren Zahl von Publikationen dazu. Dabei sind aber die wirtschaftlichen und sozialen Herausforderungen nicht zu unterschätzen. Krieg, Hunger, Armut, fehlende Bildung, Unterdrückung, Krankheiten sind globale Herausforderungen, deren Bekämpfung genauso wichtig sind wie die ökologischen. Oft gibt es auch Wechselwirkungen zwischen ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Aspekten.

Herausforderungen in der Schweiz

Die Probleme in der Schweiz sind verglichen mit der globalen Ebene zwar weit weniger gravierend und akut wahrnehmbar. Allerdings trägt die Schweiz als hochentwickeltes Land mitsamt seinen global tätigen Unternehmen wesentlich zu den Problemen bei. Der Ressourcenverbrauch der Schweiz ist überdurchschnittlich hoch – gemäss der Plattform Agenda 2030 (2018) beträgt der ökologische Fussabdruck der Schweiz um die drei Planeten. Damit steht sie in der Verantwortung, einen entsprechenden Beitrag an die Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbilds zu leisten.

Es ist nicht die Absicht dieses Kapitels, hier eine umfassende Übersicht über die Situation in der Schweiz zu leisten, zumal sich die Herausforderungen laufend verändern und sich zum Teil beschleunigen. Der zum Zeitpunkt der Niederschrift dieses Kapitels stattgefundene Hitze- und Dürresommer zeigte beispielhaft die gravierenden Folgen des Klimawandels: Gletscherschwund, Dürren und Ernteausfälle in der Landwirtschaft, Wassermangel selbst auf den Alpen, sterbende Fische in den zu warm gewordenen Flüssen usw. Eine zufällig beigezogene aktuelle Auswahl von Zeitungsartikeln zum Zeitpunkt der Niederschrift illustriert einige der Herausforderungen im ökologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereich:

- In der konventionellen Landwirtschaft werden im grossen Stil Insektizide und Pestizide eingesetzt, die zum Teil für Mensch und Tier toxisch sind. Bienen, Insektizide und Fische sterben daran (Tages-Anzeiger vom 11. Juli 2018).
- Der Bestand an Brutvögeln im Kulturland ist aufgrund der Intensivierung der Landwirtschaft in den letzten 26 Jahren um 60 Prozent gesunken (Tagesanzeiger vom 31. August 2018).
- Extreme «Naturereignisse» wie Überschwemmungen häufen sich (NZZ vom 4. Juli 2018).
- Mit dem Klimawandel wird es in den Städten immer heisser. Meteo Schweiz rechnet bis 2060 in den grossen Agglomerationen mit einem Temperaturanstieg von 1,2 bis 3 Grad (NZZ vom 29. Juli 2018).
- Dürren wie im Sommer 2018 werden häufiger auftreten, länger andauern und mehr Menschen betreffen als in der Vergangenheit (Sonntagszeitung vom 29. Juli 2018).
- In manchen Branchen werden Tiefstlöhne bezahlt, Schwarzarbeit und Ausbeutung grassieren (Tages-Anzeiger vom 11. Juli 2018).
- Rohstoffkonzerne mit Sitz in der Schweiz sind mitverantwortlich, dass beim Abbau von Rohstoffen Kinderarbeit eingesetzt wird und Minenarbeiter ohne ausreichenden Schutz arbeiten (Tagesanzeiger vom 11. Juli 2018).
- Die Jungen sorgen sich um ihre Rente. 16- bis 25-Jährige haben die AHV als das Thema angegeben, das ihnen am meisten Sorge bereitet (Handelszeitung vom 27. August 2018).

Diese zufällige Auswahl zeigt exemplarisch, dass wir auch in der Schweiz weit entfernt vom Ideal einer nachhaltigen Entwicklung stehen. Aber wie ist dieser scheinbar geläufige Begriff entstanden und wie kann er theoretisch und konzeptionell verstanden werden, damit er als Grundlage zum Handeln dienen kann?

Entstehung, Diskurs und Stand des Nachhaltigkeitsleitbilds

Beim Begriff der Nachhaltigkeit im heutigen Sinne geht es in erster Linie um eine zeitliche Dimension: Die Zukunft und eine Entwicklung, die dauerhaft oder zukunftsfähig sein soll, werden ins Auge gefasst. Eine der ersten und bekanntesten Definitionen stammt aus dem Bericht der «Weltkommission für Umwelt und Entwicklung» von 1987. Er ist – nach der damaligen Vorsitzenden, der norwegischen Premierministerin Gro Harlem Brundtland benannt – auch als «Brundtland-Bericht» bekannt. Hier wird nachhaltige Entwicklung beschrieben als Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können (United Nations, 1987).

Im Mittelpunkt der Nachhaltigkeit steht also der Mensch – und zwar der gegenwärtig lebende wie der zukünftige. Nachhaltigkeit bedeutet also ganz einfach, nicht heute die Ressourcen unseres Planeten zu plündern, sondern sie auch künftigen Generationen zu bewahren.

Die Ursprünge des Begriffs stammen aus der Wald- und Forstwirtschaft, wobei bereits im 18. Jahrhundert erkannt wurde, dass ein Gleichgewicht zwischen Abholzung und Aufforstung notwendig ist, wenn eine Holzknappheit verhindert werden soll.

Konzepte der nachhaltigen Entwicklung

Aus der weltweiten Anwendung des Leitbilds der nachhaltigen Entwicklung ist eine schwer überschaubare Menge an Theorien, Konzepten und Handlungsempfehlungen entstanden. Während ein Teil der Arbeiten das theoretische Fundament des Nachhaltigkeitsbegriffs verstärkt, konzentrieren sich andere Arbeiten auf die Anwendung des Nachhaltigkeitskonzepts für das strategische politische Handeln oder bieten Hilfestellungen für die praktische Umsetzung. Die verschiedenen Ansätze können im Rahmen dieses Kapitels nicht umfassend, sondern nur exemplarisch beschrieben werden.

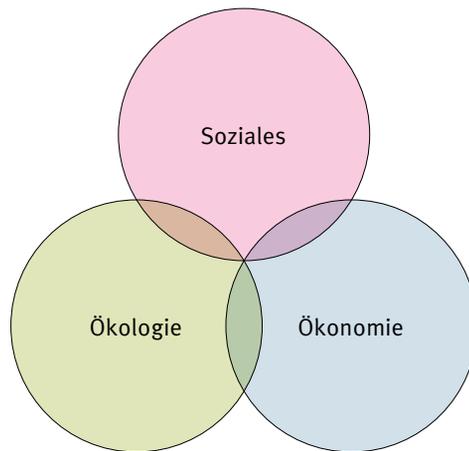
Zu Beginn der internationalen Diskussion stand die Betrachtung der ökologischen Bereiche im Vordergrund, genauer gesagt die Entwicklung und Bewahrung der natürlichen Umwelt. Im Verlauf der Diskussion wurde diese Perspektive nach und nach um weitere als relevant betrachtete Bereiche erweitert.

Das Drei-Dimensionen-Konzept

Das bis heute am häufigsten verwendete Modell ist das Drei-Dimensionen-Konzept. Dabei werden die Nachhaltigkeitsdimensionen Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft bzw. Ökologie, Ökonomie und Soziales als Kreise oder Säulen dargestellt.

Nach diesem Modell soll nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung gleichermaßen ökologische, wirtschaftliche und soziale Zielsetzungen verwirklichen. Die Gleichrangigkeit der Dimensionen wird zum einen damit begründet, dass die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse nicht nur auf eine ökologisch stabile Umwelt reduziert werden darf, sondern dass es daneben berechnete menschliche Bedürfnisse gibt, für deren Erfüllung in einer nachhaltigen Gesellschaft Sorge getragen werden muss. Zum anderen wird damit eine systemische Vorstellung begründet, wonach Ökologie, Ökonomie und Soziales als drei eigenständige, aber miteinander verbundene Teilsysteme verstanden werden (Beate Littig & Erich Griessler, 2004). Allerdings gibt es – so Monika Alisch und Heike Herrmann (2001) – für die Integration der drei Säulen keine Zuständigkeiten, die Zuständigkeit wird jeweils separaten Disziplinen zugeordnet, was den systemischen Ansatz infrage stellt.

Abbildung 3: Das Drei-Dimensionen-Konzept



Integrative Ansätze

Andere Ansätze stammen von Autoren, die den Drei-Säulen-Ansatz grundsätzlich infrage stellen, so etwa Konrad Ott und Ralf Döring (2008) mit ihrer Konzeption «starker Nachhaltigkeit» oder Renn et al. (2007) mit einem integrativen Konzept der Nachhaltigkeit.

Im Kern der Konzeption von Ott und Döring steht eine gerechtigkeitstheoretische Grundlage, wobei sie sich auf John Rawls' Theorie der Gerechtigkeit beziehen. Auf dieser Basis legen sie dar, welche Entwicklungen bzw. Zustände sowohl intra- als auch intergenerationell betrachtet gerecht sind. Ott und Döring kommen zum Schluss, dass es als Ausdruck der moralischen Verpflichtung gegenüber zukünftigen Generationen das Ziel sein muss, das Ausmass der menschlichen Bewirtschaftung der Biosphäre zu begrenzen. Den Begriff der starken Nachhaltigkeit (nach Herman Daly) setzen sie in Gegensatz zu Ansätzen «schwacher Nachhaltigkeit». Als schwache Nachhaltigkeit wird die Vorstellung bezeichnet, dass natürliche Ressourcen durch Human- und Sachkapital ersetzt werden können – eine eher technokratische Sichtweise. Im Konzept der «schwachen Nachhaltigkeit» ist beispielsweise ein Wald in kommenden Generationen substituierbar, wenn seine natürlichen und kulturellen Aufgaben durch andere Mittel befriedigt werden. In diesem System steht nicht die Bewahrung der Umwelt im Vordergrund, sondern die Aufrechterhaltung und Steigerung des Gesamtwohlstandes.

Ott/Döring legen schliesslich den drei Dimensionen des klassischen Modells normative Leitlinien auf, die sie mit den Begriffen Effizienz (Ökonomie), Suffizienz (Soziales) und Resilienz (Ökologie) bezeichnen.

Einen interessanten Ansatz verfolgten Ortwin Renn, Jürgen Deuschle, Alexander Jäger und Wolfgang Weimer-Jehle (2007), die einen doppelten Blickwinkel einneh-

men, den sie als normativ-funktional bezeichnen. Normativ ist in diesem Sinn ein Ansatz, der an gesellschaftlichen Wertvorstellungen orientiert ist und funktional, wie diese Wertvorstellungen in Handlungen übersetzt werden können.

Auf der normativen Ebene betrachten auch diese Autoren Gerechtigkeit als wichtige Norm, welche die Basis ihres Konzepts bildet. Auf der funktionalen Ebene leiten sie von den Normen Nachhaltigkeitskriterien und davon deduktiv einen empirisch messbaren Indikatorenkatalog ab.

Die Indikatoren werden im Einzelnen begründet und sind – so der Anspruch – tatsächlich messbar. Dadurch wird eine sehr gute Basis für ein effektives Monitoring gelegt, das zum Beispiel in einer Gemeinde regelmässig durchgeführt werden kann.

Das Kapitalstockmodell

Dieses Modell ist ein weiterer Ansatz zur Konzeptionalisierung von nachhaltiger Entwicklung, der sich allerdings nicht so breit etabliert hat wie das Drei-Dimensionen-Modell. In der Schweiz wurde das Modell schon in der ersten Strategie Nachhaltige Entwicklung erwähnt. Der Kapitalstock wird als eine raumzeitlich definierte Menge an Ressourcen verstanden, deren Bestand und Erneuerung für eine nachhaltige Entwicklung wichtig sind (ARE 2014). Das Modell umfasst vier Kapitalien: Sozialkapital, Humankapital, Naturkapital und Realkapital. Basierend auf verschiedenen Quellen definiert das Bundesamt für Raumentwicklung ARE (2014, S. 14–15) die vier Kapitalien wie folgt:

- *Sozialkapital* beinhaltet soziale Kontakte, zwischenmenschliche Beziehungen, Verbindungen und Netzwerke zwischen Einzelpersonen und Gruppen sowie Institutionen. Diese Kapitalform bezieht ihren Gehalt aus den bekannten Werken von Bourdieu und Putnam.
- *Humankapital* ist das einer Person inhärente Potenzial, welches zum individuellen Wohlbefinden – beispielsweise zu psychischer und physischer Gesundheit – beiträgt sowie eine Teilhabe am sozialen Leben und an der Wirtschaft ermöglicht.
- Als *Naturkapital* werden die natürlichen Ressourcen sowie ihr materielles Angebot bezeichnet.
- *Realkapital* ist vom Menschen geschaffenes Kapital. Dabei handelt es sich um Produktionsmittel wie Maschinen, Gebäude und Infrastrukturen oder Organisationen sowie Endprodukte in Form von Gütern und Dienstleistungen.

Im Unterschied zum Drei-Dimensionen-Modell wird hier die soziale Ebene auf zwei Komponenten aufgeteilt: das Sozialkapital (kollektiv) und das Humankapital (individuell).

Bezugnehmend auf einen Vorschlag von Peter Knoepfel stellt das ARE die einzelnen Ressourcen der vier Kapitalien wie folgt dar:

Tabelle 7: Ressourcen der vier Kapitalien (Quelle: Knoepfel 2011)

Naturkapital	Realkapital
1 Umgebungsluft und Atmosphäre (Klima*)	1 Infrastrukturen (Transport/Energie, Wasser, Abfälle, Telekommunikation)
2 Lebendige Natur (Flora und Fauna)	2 Öffentliche Finanzen (Fähigkeit zur Eigenfinanzierung von Gebietskörperschaften)
3 Gewässer	3 Produktives Kapital/Privatwirtschaft (Reinvestitionsrate usw.)
4 Böden (einschliesslich Feststoffe und Abfälle)	4 Bestände Wohnbau (Stand und Reinvestitionsraten)
5 Energie*	5 Bestand dokumentierten Wissens
6 Landschaft*	

* Sekundäre Ressourcen

Humankapital (individuell)	Sozialkapital (kollektiv)
1 Gesundheit (körperlich und geistig)	1 Gleichberechtigter Zugang zu Gütern und Dienstleistungen der Ressourcen einer Gesellschaft
2 Anzahl der natürlichen Personen (Geburts- und Sterberate usw.)	2 Kulturelle Ressourcen
3 Beschäftigung	3 Funktionsfähige Institutionen
4 Ausbildung, Know-how und Kompetenzen	4 Berufliche Netzwerke
	5 Soziales Gefüge

Soziale Nachhaltigkeit

Ausgehend vom Drei-Dimensionen-Modell interessiert für unsere Zwecke natürlich besonders die Dimension der sozialen bzw. gesellschaftlichen Nachhaltigkeit. Zu dieser Dimension herrscht in der Literatur Einigkeit, dass sie ein normatives Konzept beinhaltet, das – im Gegensatz zur Ökologie, bei der der Zustand der Natur exakt gemessen werden kann – viel weniger aus der Empirie abgeleitet werden kann (Joachim Spangenberg, 2003). Über die Definition sozialer Nachhaltigkeit hingegen besteht denn auch in den verschiedenen politischen, theoretischen und konzeptionellen Grundlagen kein Konsens. Die wenigen Definitionen sind sehr unterschiedlich und entsprechend liegen unterschiedlichste Operationalisierungsvorschläge vor. Manche Autor*innen sehen das Soziale sozusagen als Primat der drei Dimensionen, indem sie darauf hinweisen, dass die Trias aus Ökonomie, Ökologie und Sozialem die «Zukunftsfähigkeit menschlichen Zusammenlebens» (Monika Alisch & Heike Hermann, 2001) gewährleisten soll.

Geht es um die Konkretisierung der sozialen Nachhaltigkeit, so werden ganz unterschiedliche Schwerpunkte und Themen gesetzt, so etwa die Sicherung des gesellschaftlichen Zusammenhalts (Spangenberg, 2003), die Gewährleistung sozialer Sicherheit, die intra- und intergenerationelle Gerechtigkeit (Ott & Döring, 2008), die Neuorganisation der Arbeitswelt (Littig & Griessler 2004) oder die Gesundheitsförderung (Martin Hafen, 2011). Ein weiterer Ansatz besteht schliesslich darin, dass sich soziale Nachhaltigkeit in wesentlichem Mass nicht nur auf soziale Massnahmen bezieht, sondern auf die Form der Aushandlungsprozesse zur Gestaltung der Zukunft: «Das Soziale an der Nachhaltigkeit ergibt sich in erster Linie aus dem Prozess, dem Diskurs, der Kommunikation» (Alisch & Hermann, 2001, S. 113).

Im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsbeurteilung von Projekten (wobei hiermit in der Regel grosse Infrastrukturprojekte gemeint sind) hat das ARE basierend auf dem Kapitalstockmodell Grundlagen für die sozialen Kriterien erarbeitet. Dabei fasst es die Kapitalien Humankapital und Sozialkapital zusammen und definiert sieben «Ressourcen» mit je einzelnen Komponenten:

Tabelle 8: Ressourcen und Ressourcenkomponenten des Human- und Sozialkapitals (Quelle: Bundesamt für Raumentwicklung [ARE], 2014)

Ressourcen	Ressourcenkomponenten
1 Institutionen	1.1 Informelle Institutionen
	1.2 Formelle Institutionen
2 Kultur	2.1 Kulturelle Identität
	2.2 Kunst und Kultur
3 Soziale Kohäsion	3.1 Internationale Solidarität
	3.2 Innere Solidarität
	3.3 Soziale Integration
	3.4 Soziale Interaktion
4 Bevölkerung	4.1 Demografie
5 Bildung	5.1 Wissen und Kompetenzen
6 Arbeit	6.1 Einbindung in den Wirtschaftsprozess
7 Gesundheit	7.1 Subjektives Wohlbefinden und psychische Gesundheit
	7.2 Körperliche Gesundheit
	7.3 Menschliche Sicherheit

Die Ausführungen zu den einzelnen Komponenten beinhalten schliesslich Vorschläge für jeweils entsprechende Indikatoren, die allerdings explizit als Beispiele und nicht etwa als konsolidiertes Set bezeichnet werden.

Aus dem Umfeld der Sozialen Arbeit gibt es – mit Ausnahme des Beitrags von Monika Alisch und Heike Hermann – erstaunlicherweise kaum Publikationen zur sozialen Nachhaltigkeit. Erwähnenswert ist hier lediglich noch eine Publikationsreihe der International Federation of Social Workers, die unter dem Titel «Promoting Community and Environmental Sustainability» mit theoretischen Beiträgen und Fallstudien

aus aller Welt ein breites Spektrum an Themen von den Menschenrechten bis zum Klimawandel aufrollt, aber keine übergreifende Konzeption liefert (International Federation of Social Workers, 2018).

Ein Anwendungsfeld, in dem dafür wesentliche Beiträge zur Operationalisierung sozialer Nachhaltigkeit geleistet wurden, ist das Feld Planen und Bauen. Exemplarisch sei hier die im Schweizer Kontext relevante Norm Nachhaltiges Bauen – Hochbau SIA 112/1 des Schweizer Ingenieur- und Architektenverbands (SIA) erwähnt. In dieser Norm werden Kriterien für die soziale Nachhaltigkeit benannt und mit Zielvereinbarungen verbunden, auf deren Grundlage planerische Aufgaben formuliert werden. Für den Bereich «Gesellschaft» werden zu den Themen Gemeinschaft, Gestaltung, Nutzung und Erschliessung sowie Wohlbefinden und Gesundheit insgesamt 14 Zielvereinbarungen formuliert. Diese münden auf der Ebene des konkreten Bauprojekts in verschiedene Planungsempfehlungen.

Neben dem SIA hat auch die Schweizerische Vereinigung für Landesplanung eine Wegleitung für Soziale Nachhaltigkeit in der Siedlungsentwicklung herausgegeben (Raum & Umwelt VLP-ASPAN, 2012). Auf der Basis verschiedener Bewertungs- und Zertifizierungssysteme wurden sechs übergeordnete Themen herausgearbeitet, die in der Planung verhandelt werden sollten: Sozialstruktur, Nutzungen, Design für alle/Barrierefreiheit, Mobilität, Partizipation, Prozess- und Planungsqualität.

Es ist im Übrigen auch die Profession der Planung, die mit verschiedenen standardisierten Instrumenten Nachhaltigkeitsbeurteilungen für grössere Planungsvorhaben vornimmt.

Fassen wir die verschiedenen Definitionsansätze und konzeptionelle Ansätze sozialer Nachhaltigkeit und deren Konkretisierung zusammen, so ergibt sich eine Reihe von Themen oder Handlungsfeldern, die letztlich alle auf die individuelle sowie kollektive Lebensqualität und das gemeinschaftliche Zusammenleben abzielen. Eine Gemeinsamkeit der verschiedenen Konzeptionen ist die Partizipation als wesentlicher Bestandteil der Prozess- und Planungsqualität.

Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung

Seit 1992 ist das Leitbild Nachhaltigkeit kontinuierlich weiterentwickelt worden. Der zum Zeitpunkt der Niederschrift dieses Kapitels aktuellste Stand stellt die Verabschiedung der UN-Resolution «Transformation unserer Welt: Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung» durch die Generalversammlung der Vereinten Nationen im Jahr 2015 dar. In der Resolution wird das Leitbild in Form von 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung, den sogenannten Sustainable Development Goals (SDGs), konkretisiert.

Abbildung 4: Visualisierung der Nachhaltigkeitsziele



Die Agenda 2030 ist nach Meinung der Plattform Agenda 2030 in der Geschichte der internationalen Prozesse um Nachhaltigkeit ein wesentlicher Fortschritt (Plattform Agenda 2030, 2018). Eine ihrer Stärken liege darin, dass sie zwischen allen Mitgliedstaaten der UNO verhandelt wurde und Konsens erreichte. Die Agenda 2030 mit ihrem umfassenden, vernetzten Zielsystem sei – obwohl nicht perfekt – ein Fortschritt mit visionärem Inhalt.

Bevor wir zu den wichtigen Akteur*innen im Bereich der nachhaltigen Entwicklung und anschliessend zum konkreten Handeln kommen, stellt sich abschliessend die Frage, nach welchen der verschiedenen Konzepten und Ansätzen sich die Fachkräfte in der Praxis richten sollen. Letztlich haben alle der hier vorgestellten Konzepte ihre Relevanz und Bedeutung und sind anknüpfungsfähig für das Handeln in der Praxis. Als Hintergrundfolie für die eigene Arbeit spielt immer auch die persönliche Vorliebe und Neigung zu einem der Konzepte eine Rolle: Man kommuniziert und definiert sein Projekt am besten, wenn man mit einem Konzept vertraut ist. Als generelle Empfehlung kann gesagt werden, dass das Drei-Dimensionen-Modell mit seinen Schnittmengen zwischen Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft nach wie vor eine nützliche übergeordnete Orientierung bietet. Punkto konkreter Umsetzung sind die Sustainable Development Goals der Agenda 2030 die aktuellste Anknüpfungsmöglichkeit.

Wichtige Akteur*innen in der Schweiz

Der Bund

Der Bundesrat trägt die oberste politische Verantwortung für die Schweizer Nachhaltigkeitspolitik. Er beauftragte das Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) mit der Koordination der Umsetzung seiner Nachhaltigkeitsstrategie auf Bundesebene, aber auch bezüglich der Zusammenarbeit mit Kantonen, Gemeinden und weiteren Akteuren. Auf der Website des ARE wird unterschieden zwischen der Strategie Nachhaltige Entwicklung, den Zuständigkeiten sowie der Umsetzung.

Das ARE bezeichnet die Politik der nachhaltigen Entwicklung als langfristigen Prozess, der eine Zusammenarbeit zwischen allen Staatsebenen sowie Partnern aus der Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft erfordert. Die Strategie Nachhaltige Entwicklung ist damit primär ein Instrument zur Koordination der Aktivitäten des Bundes, soll aber auch als Orientierungsrahmen für weitere politische Akteure in den Kantonen und Gemeinden, in der Wirtschaft und in der Zivilgesellschaft dienen.

Die Strategie zeigt auf, welche politischen Schwerpunkte der Bundesrat für die nachhaltige Entwicklung mittel- bis langfristig setzt. Weiter zeigt die Strategie auf, welchen Beitrag die Schweiz leistet, um die Ziele der globalen Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen zu erfüllen.

Die Schweiz hat sich im Verhandlungsprozess zur Agenda 2030 stark engagiert und mit der Zustimmung stellte sich die Schweiz auch international hinter eine ökologisch und sozial nachhaltige Welt. Ein wichtiges Element davon ist die eingangs erwähnte Berichterstattung an die UNO, die vom Bundesrat 2018 erstmals verabschiedet wurde. Darin legt die Schweiz dar, wie sie sich bezüglich der Erreichung der Ziele einschätzt. Dieser Länderbericht (EDA, 2018) zieht – wie eingangs erwähnt – insgesamt ein positives Fazit.

Weiter legt die Strategie auch einen Fokus auf das internationale Engagement der Schweiz, da in der Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung der Abstimmung zwischen Innen- und Aussenpolitik eine besondere Bedeutung zukommt. Schliesslich beschreibt die Strategie die wichtigsten Instrumente und Bestimmungen zur Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung durch die Bundesverwaltung.

Um die in der Strategie genannten Ziele zu erreichen, umfasst sie für die Umsetzung einen Aktionsplan, der die Massnahmen bezeichnet, die der Bund in der Legislaturperiode (zum Zeitpunkt der Niederschrift dieses Kapitels handelt es sich um die Periode 2016–2019) umsetzen will. Der Aktionsplan führt in neun Handlungsfeldern innenpolitische Massnahmen auf: 1. Konsum und Produktion, 2. Siedlungsentwicklung, Mobilität und Infrastruktur, 3. Energie und Klima, 4. Natürliche Ressourcen, 5. Wirtschafts- und Finanzsystem, 6. Bildung, Forschung, Innovation, 7. Soziale Sicherheit, 8. Gesellschaftlicher Zusammenhalt und Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern, 9. Gesundheit. Jedes dieser Handlungsfelder umfasst zahlreiche Einzelziele.

Das ARE betreibt auch eigene Programme und Projekte, die mit den Titeln «Förderprogramm Nachhaltige Entwicklung», «Nachhaltige Quartiere», «Corporate Social Responsibility» gebündelt werden.

Für Projekte der SKA interessant ist hierbei das Förderprogramm Nachhaltige Entwicklung, denn dieses unterstützt Projekte und Prozesse, die zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen. Seit 2001 wurden im Rahmen des Förderprogramms über 400 Projekte unterstützt. Für Projekte der SKA sind zwei Umstände von Belang: Erstens können neben Gemeinden und Kantonen auch private Akteure Unterstützungsgesuche einreichen. Und zweitens wird ein partizipativer Ansatz der SKA von den Projekten verlangt, um einen Unterstützungsbeitrag zu erhalten.

Demgegenüber betreibt das Programm Nachhaltige Quartiere zum Zeitpunkt der Niederschrift keine nennenswerten Aktivitäten mehr. Dies, nachdem der Bund unter dem Titel «Projets urbains» während mehrerer Jahre nachhaltige Quartierentwicklungsprozesse unterstützt hat.²⁹

Kantone, Städte und Gemeinden

Im föderalistischen System der Schweiz liegen viele nachhaltigkeitsrelevante Bereiche in der Verantwortung der Kantone und Gemeinden.

Die Kantone definieren eigene Strategien und Konzepte für die Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung. Jeder Kanton verfügt über eine eigene Fachstelle oder Ansprechpersonen für die nachhaltige Entwicklung, deren Adresse auf der Website des ARE verfügbar ist.

Die Städte und Gemeinden sind für konkrete lokale Nachhaltigkeitsprozesse und -projekte zuständig.

Die Plattform Agenda 2030

Nicht nur der Bund hat 2018 einen Länderbericht zur Agenda 2030 erstellt, sondern auch die zivilgesellschaftliche «Plattform Agenda 2030», der über 40 Organisationen wie die Alliance Sud, der Gewerkschaftsbund, Caritas oder Pro Natura angehören (Plattform Agenda 2030, 2018). Dieser orientiert sich nur teilweise an den Vorgaben der UNO für Staatenberichte, sondern definiert zum Teil eigenständig die in den Augen der Mitglieder wichtigen Themenfelder. Die ersten fünf Themenfelder sind weitgehend deckungsgleich mit den SDGs und heissen «Armut in der Schweiz», «Landwirtschaft und Ernährungssysteme der Schweiz», «Gesundheit für alle – weltweit und in der Schweiz», «Bildungspolitische Herausforderungen der Schweiz», «Frauenrechte und Geschlechtergleichstellung in der Schweiz». Entstanden ist ein dichtes und eindrückliches Werk, das die anstehenden grossen Heraus-

²⁹ Vgl. Teil I Kapitel 1.

forderungen benennt und klare Empfehlungen an die Politik formuliert. Wenig überraschend enthält der Bericht weitaus grösseren Handlungsbedarf und Herausforderungen als jener des Bundesrats. Den Handlungsbedarf erkennen sei ein wichtiger erster Schritt, um notwendige Veränderungen anzugehen, argumentiert Eva Schmassmann im Vorwort (Plattform Agenda 2030, 2018).

Zusammenfassend werden elf zentrale Empfehlungen formuliert. Diese umfassen ökologische, gesellschaftliche und ökonomische Themen. Gefordert wird etwa, dass die Schweiz alle völkerrechtlich verbindlichen Klima- und Umweltabkommen sowohl im Inland wie auch in der Aussen- und Handelspolitik vollumfänglich und fristgerecht implementiert. Im Sinne des «Leaving no one behind» seien Massnahmen für Armutsbetroffene, Frauen, Migrant*innen, Kinder und Jugendliche, Menschen mit Behinderungen, Menschen im Alter, Menschen in prekären Arbeitssituationen und andere soziale Randgruppen zu ergreifen. Dabei wird Armut in der Schweiz als die grösste sozialpolitische Herausforderung der kommenden Jahrzehnte bezeichnet. Und im Bereich von Partizipation und Inklusion soll die Schweiz die volle, wirksame und gleichberechtigte politische, soziale, ökologische und ökonomische Teilhabe und das politische Mitspracherecht aller Menschen sicherstellen.

Handlungsansätze

Wie eingangs erwähnt – handeln für eine nachhaltige Entwicklung müssen alle: Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und jede und jeder Einzelne. Es gibt globale und nationale Zielvorgaben und Konzepte, nach denen sich die verschiedenen Akteur*innen richten können. Und da sind auch der Ort und die Legitimation für die Soziokulturelle Animation, die mit gesellschaftlichen Gruppen aller Art arbeitet. Anknüpfen lässt sich zum Beispiel an jene Definition sozialer Nachhaltigkeit, wonach sie auf die Sicherung des gesellschaftlichen Zusammenhalts abzielt, womit eine grosse Übereinstimmung mit den Zielen der Soziokultur besteht. Handlungsrelevant ist natürlich die eingangs erwähnte Feststellung, dass Wissen und Handeln weit auseinanderklaffen. Hier hat Soziokulturelle Animation eine wichtige Funktion der Sensibilisierung in ihrer alltäglichen Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen, woraus entsprechende Projekte wachsen können.

Anknüpfen lässt sich auch an die oben erwähnte Strategie des Bundes mit ihren Zielen und Unterstützungsformen. Hierbei spielt auch die intermediäre Funktion der Soziokulturellen Animation eine Rolle, indem zwischen Zielen von Bund, Städten oder Gemeinden und lokalen Initiativen Synergien und Verknüpfungen hergestellt werden.

Andocken lässt sich schliesslich wie schon erwähnt an die Agenda 2030 und hier speziell an den erwähnten Bericht der Plattform 2030. Obwohl sich dieser explizit

an die Politik richtet, eröffnet er auch Handlungsfelder und Anknüpfungsmöglichkeiten für zivilgesellschaftliches Engagement. In der Folge einige exemplarische Forderungen, die sich für das Handeln in soziokulturellen Kontexten anbieten:

- Kontinuierliche Bildungschancen für alle (S. 24). Es braucht wirksame Massnahmen, die bestehenden Benachteiligungen insbesondere von Angehörigen aus fremdsprachigen, einkommensschwachen oder bildungsfernen Milieus gezielt abbauen (S. 36).
- Die Bevölkerung ist über die Auswirkungen des Konsumverhaltens auf die Umwelt und auf die Entwicklungsländer zu sensibilisieren (S. 28).
- Die Potenziale sozialer Innovation und der kollaborativen Wirtschaft (die Stichworte hierzu sind Sharing Economy, Social Entrepreneurship, Kooperativen und Genossenschaften) und soziale Laboratorien zu fördern, die eine Abkehr von herkömmlichen Konsum- und Produktionsmustern erproben. Dafür seien mit partizipativen Ansätzen breitere Bevölkerungskreise anzusprechen (S. 45).
- Die Menge an Food Waste soll bis 2030 halbiert werden (S. 45).
- Die Rechte aller Kinder sollen respektiert, erfüllt und umgesetzt werden, unabhängig von Migrationsstatus, Herkunft, ethnischem Hintergrund oder Nationalität (S. 49).

Ein weiterer, bedeutender Anknüpfungspunkt sei abschliessend erwähnt: der Bereich der Bildung für Nachhaltigkeit. Claus-Peter Hutter, Karin Blessing und Rainer Köthe stellen hierfür den Ansatz der «Scientific Literacy» zur Diskussion. Der Begriff wird definiert als «Fähigkeit, naturwissenschaftliches Wissen anzuwenden, naturwissenschaftliche Fragen zu erkennen und aus Belegen Schlussfolgerungen zu ziehen, um Entscheidungen zu verstehen und zu treffen, welche die natürliche Welt und die durch menschliches Handeln an ihr vorgenommenen Änderungen betreffen» (Hutter, Blessing & Köthe, 2012, S. 15). Diese Definition bezieht sich zwar ausschliesslich auf die ökologische Dimension, kann aber ohne Weiteres auf die anderen Dimensionen übertragen werden. Es geht schlicht und einfach darum, durch Wissen zum Handeln zu sensibilisieren. Die Autor*in verweisen hierbei explizit auf Akteure der Jugend- und Erwachsenenbildung. Das Hauptziel entsprechender Projekte bestehe darin, Veränderungspotenziale zu identifizieren, Strategien zu formulieren, Handlungsfelder aufzuzeigen und Lösungskonzepte zu entwickeln, womit genau jene Kompetenzen angesprochen sind, welche die Soziokulturelle Animation auszeichnet.





Teil III

Methodische Grundlagen





Im Teil 3 werden die verschiedenen methodischen Bestandteile eines Projekts beschrieben. Aufgrund der im Teil I beschriebenen vielfältigen Anforderungen eines integralen Projekts hat dieser Teil zwangsläufig einen heterogenen Charakter. Es sei hier nochmals an die Definition im Vorwort erinnert, wonach die *Projektmethodik* die Gesamtheit der in einem Projekt eingesetzten Bestandteile umfasst. Folgerichtig handelt es sich im Folgenden um eine Mischung aus Methodenlehre sowie praktischen Hinweisen und Instrumenten. Einige Elemente (z. B. die Situationsanalyse oder Zielsetzung) spielen eine sehr bedeutsame Rolle im Projekt und werden entsprechend definiert und ausführlich beschrieben. Andere sind zwar nicht weniger wichtig, benötigen aber weniger detaillierte Ausführungen.

11 Dimensionen und Funktionen im integralen Projekt

11.1 Die Dynamik der verschiedenen Dimensionen

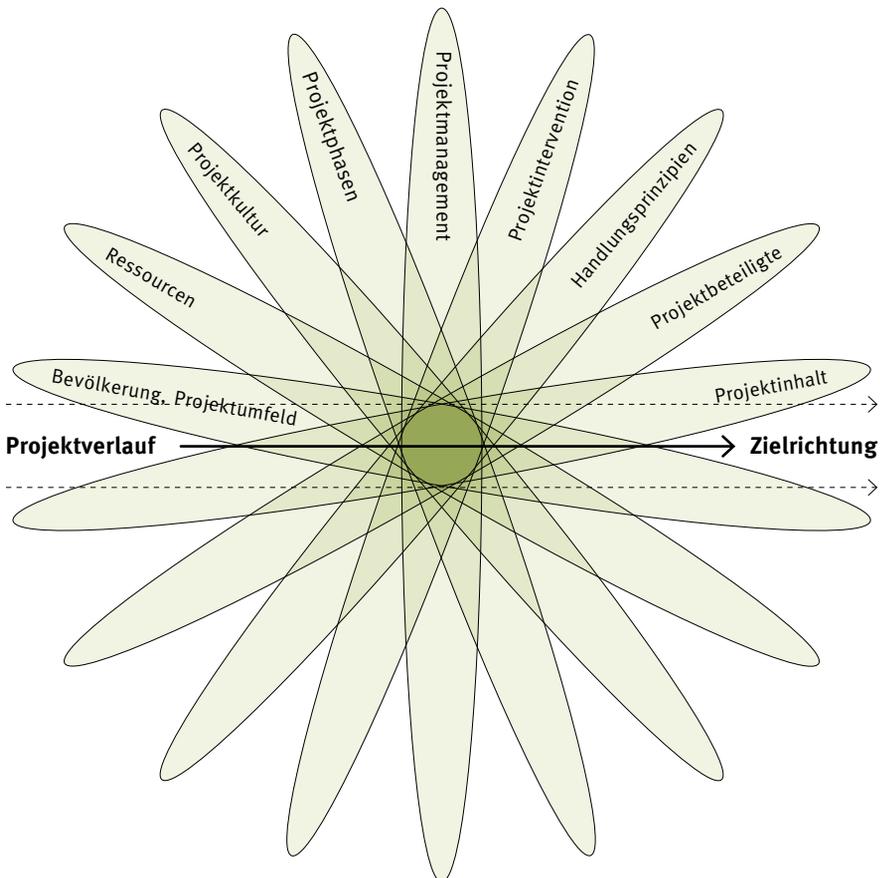
Typisch für das Handeln in Projekten ist, dass es oft parallel in unterschiedlichen Dimensionen stattfindet. Projektleitende oder -mitarbeitende müssen sich inhaltlich/fachlich auf dem Stand des Wissens halten, sie sprechen und verhandeln mit ganz unterschiedlichen Personenkreisen, sie erledigen planerische Arbeiten, behalten die Finanzen im Griff, bedienen verschiedene Anspruchsgruppen mit Informationen, lösen Konflikte oder pflegen die Projektkultur. Diese verschiedenen Dimensionen existieren aber nicht unabhängig voneinander, sondern greifen ineinander über und beeinflussen sich gegenseitig. Daher ist beispielsweise die Frage der zweckmässigen Projektkommunikation unter anderem abhängig von den Zielen, den Projektbeteiligten, der Projektstruktur oder den finanziellen Ressourcen. Um die Komplexität zu reduzieren, kommt man jedoch oft nicht darum herum, schlicht und einfach «eins nach dem anderen» zu machen bzw. linear zu arbeiten. Die Erfahrung zeigt, dass ein Projektteam oder eine Projektleitung zeitweise stark in einer Dimension handelt, während andere Dimensionen vorübergehend vernachlässigt oder gar ausgeschaltet werden. Das ist manchmal sinnvoll oder gar notwendig, dabei kann aber der Blick auf das Ganze verloren gehen, was sich zu einem späteren Zeitpunkt rächen kann. Dazu kommt, dass die (Eigen-)Dynamik, die ein integrales Projekt auslöst, auf keinen Fall unterschätzt werden darf. Während wir zum Beispiel noch über die geeignete Projektkommunikation debattieren, sind vielleicht externe Anspruchsgruppen bereits darüber verärgert, bestimmte Informationen nicht erhalten zu haben. Das bedeutet, dass oftmals parallel gearbeitet werden muss.

Es ist deshalb von elementarer Bedeutung, die verschiedenen Dimensionen im Projektverlauf permanent im Bewusstsein zu haben. Ein Hilfsmittel dazu kann das

folgende Modell sein – ein Versuch, die Komplexität des integralen Projekts und dessen Dynamik übersichtlich darzustellen.

Stellen wir uns eine Serie von Kreisläufen vor, die sich um eine zentrale Achse bewegen und sich gegenseitig überschneiden. Die Kreise stehen für die verschiedenen Dimensionen des Projekts, die sich um die Achse bzw. um den Kern der Projektidee mit seinen Zielen drehen. All diese Dimensionen sind gleichzeitig in Bewegung und schneiden bzw. beeinflussen die anderen wechselseitig. Jeder Kreislauf hat in sich eine eigene Dynamik: Beteiligte kommen und gehen, entwickeln sich und ihre Rolle weiter, die Projektkultur verändert sich im Lauf eines Projekts, die Ressourcen stehen in verschiedenen Projektphasen in unterschiedlichem Mass zur Verfügung oder es werden neue Ansprüche an die Kommunikation gestellt.

Abbildung 5: Modell der Dimensionen und ihrer Dynamik



Bis zu einem gewissen Grad weisen diese Kreisläufe einen eigendynamischen Charakter auf, wenn sie mal in der Anfangsphase eines Projekts angestoßen wurden. Es kann jedoch fatale Folgen für ein Projekt haben, wenn man einzelne oder mehrere Dimensionen dieser Eigendynamik überlassen würde. Für die Projektsteuerung ist es deshalb notwendig, dass die einzelnen Dimensionen nicht nur im Auge behalten, sondern aktiv gestaltet werden.

11.2 Zwei Kernfunktionen

Mit der folgenden Unterscheidung von zwei Kernfunktionen entwickeln wir eine konzeptionelle Dualität weiter, die in der Literatur unter verschiedenen Begriffen auftaucht. Bruno Jenny (2005) definiert zwei «Kernelemente» und bezeichnet diese als «Projektführung» und «Projektdurchführung». Er weist darauf hin, dass Erstes dem englischen «Project Management» entspricht, das die funktionellen Projektführungsaufgaben umfasst, während Letzteres den fachlichen Umsetzungsteil umfasst, der im Englischen «Systems Engineering» genannt wird. Hans-Dieter Litke (1995) macht die gleiche Unterscheidung von zwei «Komponenten» und übersetzt «Systems Engineering» mit «Systemgestaltung», bei der das zu gestaltende Objekt und dessen Umwelt im Vordergrund stehen (Bedürfnisabklärung, Problemabgrenzung, Zielsuche, Lösungssuche, Auswahl).

Wir halten die Unterscheidung zwischen einer funktionellen und fachlich-inhaltlichen Funktion aus verschiedenen Gründen für äusserst nützlich:

Erstens verdeutlicht sie einen Umstand, auf den nicht genug hingewiesen kann. Es ist nämlich in der Praxis nicht damit getan, reine Projektmanagement-Kenntnisse aus dem Lehrbuch einzusetzen, um Projekte in gesellschaftlichen Kontexten durchführen zu können. Projektarbeit bedingt die Integration aller vier Wissensarten (Beschreibungswissen, Bewertungswissen, Erklärungswissen, Handlungswissen), wie sie Gregor Husi (2010) beschreibt. Während auf der funktionellen Ebene weitgehend Handlungswissen zum Zug kommt, kommen auf der fachlich-inhaltlichen Ebene Beschreibungswissen, Bewertungswissen und Erklärungswissen, aber auch kontextspezifisches Handlungswissen zum Zug.

Zweitens liefert sie einen Teil der Erklärung, warum in der Projektrealität und insbesondere in der Hitze der Umsetzungsphase Überlastung, Überforderung und Konflikte auftauchen können. Gerade in hektischen Projektphasen vermischen sich nämlich Aspekte der Planung, Steuerung und Kontrolle laufend mit jenen der fachlichen Auseinandersetzung. Eine klare Unterscheidung hilft hier den Beteiligten, sich in solchen Situationen zu orientieren und Klarheit zu verschaffen, welche Funktionen gerade im Spiel sind.

Drittens erleichtert diese Unterscheidung das bewusste Einplanen dieser beiden Kernfunktionen und verhindert, dass ein Projekt einseitig entweder von der funktionellen Führung oder von der fachlichen Interventionstätigkeit dominiert wird. Es kommt in Projekten vor, dass die Projektleitungssitzungen völlig von der Planungsarbeit absorbiert sind, während die fachliche Auseinandersetzung und die Entwicklung von Interventionsmethoden in den Hintergrund geraten. Es lohnt sich, solche Entwicklungen zu erkennen, um die fachliche Arbeit wieder in den Vordergrund zu rücken.

Die Nützlichkeit der Unterscheidung dieser beiden Funktionen verlangt jedoch, dass die dazugehörigen Begriffe sorgfältig gewählt werden. Die in der Literatur auffindbaren Begriffe wie «Projektführung», «Durchführung» oder «Systemgestaltung» erscheinen für unsere Zwecke wenig überzeugend. Wir schlagen hier die Begriffe «Projektintervention» und «Projektmanagement» vor, und zwar aus folgenden Gründen:

Den Begriff «Intervention» entnehmen wir den Handlungstheorien der Sozialen Arbeit, womit die professionellen Impulse und Handlungen zur Veränderung oder Weiterentwicklung einer Situation oder eines Systems umschrieben werden können.

«Management» ist der verbreitete Begriff für das Konzept der Führung von Organisationen oder Vorhaben, das seinerseits aus einem Leitungskonzept und aus einem Organisationskonzept besteht.

Im integralen Projekt können die beiden Kernfunktionen also wie folgt unterschieden werden:

A) Die Projektintervention

*Als Projektintervention bezeichnen wir alle inhaltlich-fachlichen Aufgaben (gedankliche Vorarbeiten, Situationsanalyse, Zielfindung, Umsetzung usw.), die sich konzipierend und handelnd mit der zu verändernden Situation, mit den Adressat*innen, mit dem Kontext usw. befassen. Hier spielen alle Wissensarten, nämlich Beschreibungswissen, Bewertungswissen, Erklärungswissen und Handlungswissen eine Rolle. Die einzelnen Elemente der Projektintervention finden sich in Kapitel 14.*

B) Das Projektmanagement

Das Projektmanagement umfasst alle funktionellen Führungs- und Organisationsaufgaben, und zwar insbesondere Planung, Finanzierung, Steuerung, Kommunikation eines Projekts, welche vom Projektstart bis zum Abschluss wahrgenommen werden müssen. Hierbei steht das Handlungswissen im Vordergrund. Die Elemente des Projektmanagements werden in Kapitel 15 ausgeführt.

In Anlehnung an Jenny (2005) kann etwas zugespitzt gesagt werden, dass das Projektmanagement in allen Projekten in den verschiedensten Arbeitsfeldern die in etwa gleichen Aufgaben – wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung – umfasst. Demgegenüber ist die Projektintervention in jedem Projekt sehr spezifisch und unterscheidet sich je nach Ausgangslage, Thema und Umsetzung beträchtlich von anderen Projekten. Damit ist es im Grunde die Projektintervention, welche überhaupt den Begriff «Projekt» mit seinem Merkmal der Einmaligkeit rechtfertigt.

Die Unterteilung in die zwei Kernfunktionen, die nun in den folgenden Kapiteln je getrennt dargestellt werden, bedeutet allerdings nicht, dass sie im Projektverlauf zu trennen sind. Im Gegenteil: Das möglichst gute Zusammenspiel der beiden Funktionen ist der Schlüssel zum Erfolg des Projekts. Dies ist nicht einfach, werden doch die beiden Funktionen von je einer unterschiedlichen Logik beherrscht:

- der Logik der Ausgangslage, des Themas, des Inhalts und der beteiligten Menschen (wobei hier auch noch verschiedene Alltagslogiken aufeinandertreffen³⁰⁾ und
- der Logik der Planung und Organisation, die theoretisch unabhängig vom Thema «gemanagt» werden kann.

Diese beiden Logiken können im Einzelfall durchaus Anlass zu Meinungsverschiedenheiten und Konflikten zwischen Projektbeteiligten führen. Die Verbindung beider Logiken oder deren Zusammenspiel: Das ist die wahre Kunst der Projektarbeit und ein Schlüssel für ein gutes Projekt.

30 Der Begriff der verschiedenen Logiken stammt von Jean-Claude Gillet. Nach seiner Definition handelt es sich bei einem Projekt um einen «(...) geplanten Prozess von Interaktionen zwischen Partnern, die nach verschiedenen Logiken funktionieren» (Gillet, 1998, S. 87).

Aufbauend auf den vorangehenden Überlegungen zu den Dimensionen und zu den zwei Kernfunktionen wird im Folgenden ein idealtypisches Prozessmodell für integrale Projekte vorgestellt.

12 Ein Prozessmodell für integrale Projekte

12.1 Überblick

Wir stellen hier ein Modell vor, das versucht, die wesentlichen Prozesse abzubilden, die in Projekten in offenen Arbeitsfeldern in der Regel vorkommen. Wie der Titel sagt, handelt es sich um ein spezifisches Modell für integrale Projekte. Dieses ist aber durchaus anschlussfähig an allgemeine Handlungsmodelle wie das «Wissen-Praxis-Transfermodell» nach Husi (2015). Dessen fünf Schritte finden sich auch im vorliegenden spezifischen Modell – zum Teil mit identischen Bezeichnungen («Situationsanalyse», «Zielsetzung»), zum Teil mit abweichenden Bezeichnungen.

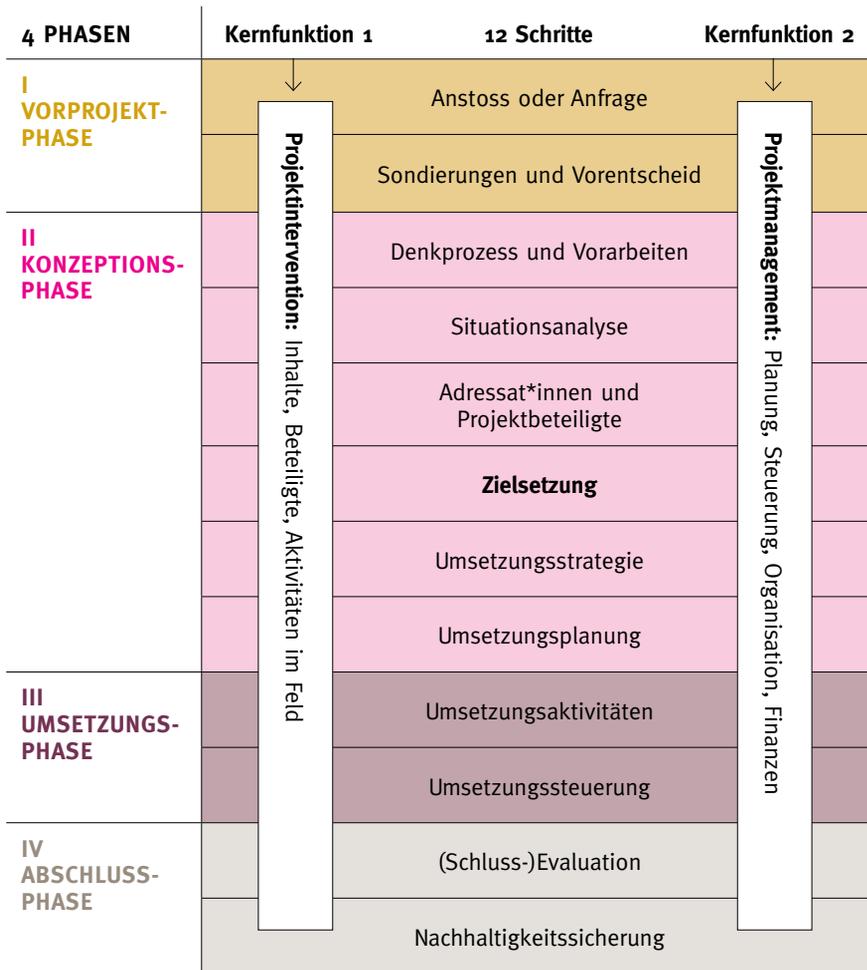
Das Prozessmodell für integrale Projekte umfasst drei Hauptelemente:

- 4 Phasen, die den Projektablauf grob unterteilen,
- 12 Schritte, welche die Phasen ausdifferenzieren, wobei die Zielsetzung als zentraler Aspekt hervorgehoben wird,
- 2 Kernfunktionen der Projektmethodik, welche ab der Konzeptionsphase während des ganzen Prozesses im Gange sind: die Projektintervention und das Projektmanagement.

12.2 Einige Vorbemerkungen zum Verständnis des Modells

Ein Prozessmodell ist immer nur ein Hilfsmittel zur Strukturierung eines Projekts. Man darf sich also nicht vorstellen, dass in einem Projekt immer schön ein Schritt nach dem andern folgt. In der Projektrealität lassen sich die einzelnen Phasen und Schritte nämlich nicht immer genau auseinanderhalten, sondern gehen ineinander

Abbildung 6: Das Prozessmodell im Überblick



über, oder es ergeben sich Rückkoppelungen auf frühere Schritte. So können zum Beispiel erste Sondierungs- oder Bedürfnisabklärungsgespräche bereits den Charakter von Interventionen erhalten, indem sie bei den Betroffenen oder im jeweiligen System etwas auslösen und eine Dynamik entfalten, die normalerweise erst in der Umsetzungsphase erwartet wird. Umgekehrt erweitern erste Schritte der Umsetzung häufig das Wissen über die Situation, was die Erkenntnisse aus der Situationsanalyse so ergänzen oder relativieren kann, dass unter Umständen eine Modifizierung der Ziele angebracht ist. Schliesslich kann die Evaluation im besten Fall so angelegt werden, dass sie einen zusätzlichen, verstärkenden Einfluss auf die Projektziele hat.

Der Projektablauf kann deshalb am besten als dynamischer Prozess mit Vor- und Rückkoppelungen sowie Überschneidungen begriffen werden, was sich als Modell naturgemäss schlecht darstellen lässt, weshalb dieses in linearer Form dargestellt wird.

Zu erwähnen ist schliesslich, dass nicht alle Projektschritte unseres Modells in jedem Projekt ausdrücklich vorkommen. Gerade in kleineren Projekten gehen manche Schritte viel stärker ineinander über, und bei Auftragsprojekten kann es sein, dass der*die Auftragnehmer*in nicht alle Schritte durchlaufen kann, wenn zum Beispiel die Ziele schon klar durch den Auftrag vorgegeben sind.

Man kann sich das so vorstellen, dass das Modell skaliert werden kann. Für kleinere Projekte wird es vielleicht weniger Schritte umfassen, umgekehrt braucht es für umfangreiche Projekte einen stärkeren Detaillierungsgrad. So kann etwa die Erarbeitung der Umsetzungsstrategie zusätzliche Recherchen erfordern und im Rahmen mehrerer Workshops ablaufen. Das grundlegende Bauprinzip des Modells bleibt sich jedoch gleich.

12.3 Das Prozessmodell: Phasen, Schritte und Kernfunktionen

In der nun folgenden Übersicht versuchen wir die einzelnen Aktivitäten der jeweiligen Phasen und Schritte auf die beiden Kernfunktionen «Projektintervention» und «Projektmanagement» zu verteilen, wobei wichtig ist, dass die Zuteilung nicht immer eindeutig ist. Eine Projektskizze kann beispielsweise sowohl eine inhaltliche Arbeitshilfe sein als auch ein Instrument des Projektmanagements, indem damit eine Form der Projektdokumentation oder ein Instrument für das Fundraising hergestellt wird. Auch ist das horizontale Nebeneinander von Aktivitäten der Intervention und des Managements teils zufällig und bedeutet nicht, dass diese Aktivitäten parallel erfolgen. Die Schritte sind deshalb teilweise austauschbar.

Abbildung 7: Das Prozessmodell

I VORPROJEKTPHASE

Die Vorprojektphase gehört – wie der Name sagt – noch gar nicht zum Projekt, ist aber wichtig zu erwähnen, weil sie sozusagen die Initialzündung des Projekts darstellt. Da die Vorprojektphase keinen Bestandteil des Projektrahmens darstellt und noch wenig systematisch erfolgt, wird diese nicht auf die beiden Kernfunktionen aufgeteilt. Diese gelangen erst zum Start des Projekts zur Anwendung.

Der Anstoss oder die Anfrage

Eine Person, ein Team oder eine Organisation werden aufgrund von Beobachtungen, Signalen oder Hinweisen aufmerksam auf eine unbefriedigende Situation, ein Bedürfnis oder ein Potenzial. Es kann aber auch eine Anfrage von aussen kommen – zum Beispiel von Quartierbewohner*innen, von einer vorgesetzten Stelle oder von einer anderen Institution.

Sondierungen zur Ausgangslage und Vorentscheid

Erste Vorabklärungen werden getätigt und Gespräche mit Orts- oder Fachkundigen geführt. Die Gedanken, Vorstellungen und Ideen der Gesprächspartner*innen zum Thema werden im Hinblick auf ein mögliches Projekt systematisiert und es werden erste Folgerungen daraus gezogen. Eine Organisation, Einzelperson oder Gruppe entscheidet sich schliesslich dafür, aufgrund des Handlungsbedarfs die Initiative zu ergreifen oder einen Auftrag zu erteilen. Oder aber das Thema wird nicht weiterverfolgt oder vorderhand auf Eis gelegt.



Ergebnis: Grobe Skizzierung von Thema, Handlungsbedarf und Kontext sowie Vorentscheid für ein Projekt.

PROJEKTINTERVENTION

PROJEKTMANAGEMENT

II KONZEPTIONSPHASE

Denkprozess und Vorarbeiten

Hypothesen werden gebildet und eine erste Sicht der Situation ausgearbeitet.	Erste Kosten- und Finanzierungsüberlegungen werden angestellt – allenfalls erst für die Situationsanalyse.
Erste Überlegungen zur generellen Projektidee, im Speziellen punkto Handlungsbedarf und Zielrichtung, werden angestellt.	Die Einwilligung von Auftraggebenden und/oder Projektpartner*innen für die Weiterarbeit wird eingeholt.
Eine erste Projektskizze entsteht.	Eine vorläufige Projektorganisation für die Situationsanalyse wird definiert.

Situationsanalyse

Stakeholder sowie Adressat*innen werden ermittelt.	Die einzelnen Schritte der Erhebungen werden geplant.
Vorhandene Daten und Informationen werden zusammengetragen. Je nach Ausgangssituation werden Analysen des sozialräumlichen, politischen, kulturellen, ökonomischen usw. Kontexts, der bisherigen Geschichte und allfälliger vorausgegangener Aktivitäten, der Funktionsweise der beteiligten Systeme oder Organisation(en) erstellt. Dies unter Einbezug und Beteiligung der Stakeholder sowie Adressat*innen.	Der Prozess der Situationsanalyse wird gesteuert.
Die Daten werden ausgewertet und die Hypothesen überprüft. Aufbauend auf der Verdichtung der Ergebnisse und den Erklärungen der Situation anhand von Fachwissen wird der Handlungsbedarf oder das Veränderungspotenzial begründet.	Gegenüber Auftraggebenden und/oder Partner*innen, evtl. einer ausgewählten Öffentlichkeit wird über die Ergebnisse Bericht erstattet.



Ergebnis: Zusammenfassende Beschreibung der vorhandenen Situation, aus welcher der Handlungsbedarf bzw. das Veränderungspotenzial hervorgeht.

Adressat*innen und Projektbeteiligte

Adressat*innen und Projektbeteiligte werden für die konkrete Planung und Umsetzung eingegrenzt und einbezogen.	Rollen, Funktionen und Verantwortlichkeiten aller Beteiligten werden geklärt.
	Die Projektorganisation für die Realisierungsphase wird bestimmt.

Zielsetzung

Auf der Basis der beschriebenen Situation und des Handlungsbedarfs bzw. Potenzials werden Ziele entwickelt und festgelegt.	Die Ziele werden mit der Auftraggeberschaft oder den Projektpartner*innen vereinbart.
--	---



*Ergebnis: Zielbezogene Übereinkunft mit den Beteiligten und/oder dem*der Auftraggeber*in*

PROJEKTINTERVENTION

PROJEKTMANAGEMENT

Umstrategie

Mit den Projektbeteiligten werden auf der Basis der Ziele kreative Ideenentwicklungsprozesse in Gang gesetzt.	
Unterschiedliche Umstrategievarianten werden unter Einbezug von Vorgaben, Rahmenbedingungen (z. B. finanziell, personell, organisatorisch), Ressourcen und projektspezifischen Kriterien und unter Einbezug von Arbeitsprinzipien durchdacht.	Für die verschiedenen Umstrategievarianten werden grobe Budgets erstellt und Finanzierungsmöglichkeiten geprüft.
Ein Entscheid für eine Umstrategie wird getroffen: die Strategie als die Kunst der Kombination von Situation, Ort, Umfeld, Akteur*innen, Methoden und Ressourcen.	Auftraggebenden und/oder Partner*innen wird das Ergebnis der bisherigen Arbeiten präsentiert und es wird falls nötig grünes Licht für die Weiterarbeit eingeholt.



Ergebnis: Die Strategie liegt vor.

Umstrategieplanung

Die Ziele und Inhalte des Projekts werden in einzelne Umstrategie-schritte umgeformt.	Das Vorgehen, die einzelnen Aktivitäten, Aufgaben und der Zeitplan der Umstrategie werden konkretisiert.
Die projektbegleitende Evaluation wird definiert und die Schlussevaluation geplant.	Die Projektorganisation wird der Umstrategie angepasst und die Beteiligungsformen werden geklärt.
	Das Detailbudget und der Finanzierungsplan werden erstellt und die Mittelbeschaffung wird in Gang gesetzt.
	Mittel und Medien der Information und Kommunikation werden definiert.
	Aus den nun feststehenden Bestandteilen des Projekts wird ein Projekt-konzept erstellt.
	Eine definitive Form eines Auftrags oder Vertrags zur Durchführung wird ausgehandelt.



Ergebnis: Das Projekt-konzept liegt vor.

III UMSETZUNGSPHASE

Umsetzungsaktivitäten

Der optimale Einbezug aller Beteiligten, der Anspruchsgruppen sowie der Partner*innen wird gewährleistet. Selbstständigkeit und Selbsttätigkeit der Beteiligten werden gefördert.	Die Umsetzungsaktivitäten werden gemäss Planung ausgelöst.
	Information und Kommunikation werden betrieben.
Die Interventionen im engeren Sinne finden statt.	Vorkehrungen für die Abschlussphase und Nachprojektphase werden getroffen und die Evaluation wird im Detail geplant.

Umsetzungssteuerung

Ergebnisse von Zwischenevaluationen werden ernst genommen und das Projekt wird inhaltlich optimiert.	Die Umsetzung wird anhand der geplanten Schritte, der damit ausgelösten Reaktionen und der Dynamik gesteuert. Der Zielkurs wird im Auge behalten.
Die Projektkultur wird geprägt und gefördert.	Das Budget wird laufend auf seine Einhaltung hin überprüft. Allenfalls sind zusätzliche Mittel zu beschaffen oder Aktivitäten einzuschränken.
Konflikte werden bearbeitet.	Die laufende Information, Koordination und Dokumentation werden gewährleistet.

PROJEKTINTERVENTION

PROJEKTMANAGEMENT

IV ABSCHLUSSPHASE

(Schluss-)Evaluation

(Schluss-)Evaluation: Es erfolgt eine Schlussevaluation hinsichtlich Zielerreichung, Wirkung, Beteiligung, Richtigkeit und Nachhaltigkeit des gesamten Projekts.	Der Projekt- oder Abschlussbericht wird erstellt und allen Partner*innen zugestellt.
--	--

Nachhaltigkeitssicherung

Nachhaltige Wirkung sichern: Die Projektergebnisse werden in geeigneter Form nachhaltig gemacht, zum Beispiel durch die Implementierung des Themas in eine bestehende Organisation oder durch die Übergabe an eine neu zu gründende Struktur.	Die Projektdokumentation wird auf einen übergabefertigen Stand gebracht.
Projektkultur: Eine adäquate Form des Projektabschlusses und des Abschieds wird gesetzt.	Die Projektbuchhaltung wird abgeschlossen und eine Abrechnung erstellt.
	Finanzielle Beiträge werden mit einem Abschlussbericht verdankt.



***Ergebnis:** Projektbericht/Schlussbericht mit Folgerungen für das Projektthema und/oder für ein weiteres/anderes Projekt (Rückkoppelung)*

NACHPROJEKTPHASE

Nach Bedarf werden Folgeaktivitäten punktuell begleitet oder die Nachfolgeorganisation wird beraten.

Fazit

Das Prozessmodell macht deutlich, dass sich das Projekt in seinen verschiedenen Stadien in verschiedenen Dimensionen und in unterschiedlichen Bearbeitungsmodi befindet, die den Projektverantwortlichen ganz unterschiedliche Kompetenzen abverlangen und sich gegenüber dem Projektumfeld in unterschiedlicher Weise manifestieren, zum Beispiel:

bezüglich des Verhältnisses von Theorie und Praxis

Jean-Pierre Boutinet (2015) macht darauf aufmerksam, dass das Projekt permanent mit zwei Diskursen beschäftigt ist – mit jenem der Theorie (der Analyse, der Beschreibung, der Hypothesen usw.) und jenem der Praxis (den konkreten Aktivitäten im Feld). Auch wenn man sich im Projekt andauernd mit beiden Diskursen beschäftigen sollte,³¹ gibt es doch Übergänge von Phasen, in denen der eine oder andere Diskurs in den Vordergrund rückt: Beispielsweise dominiert in der Konzeptionsphase der Diskurs der Theorie oder in der Umsetzungsphase jener der Praxis.

bezüglich der empirischen, normativen und methodischen Dimension

In Erweiterung des Vorschlags von Boutinet könnte gesagt werden, dass der Schritt der Situationsanalyse in der empirischen Dimension angesiedelt ist, jener der Zielsetzung in der normativen, jener der Umsetzungsstrategie in der methodischen und jener der Evaluation wiederum in der empirischen Dimension. Hier wird wiederum offensichtlich, dass alle vier bereits oben erwähnten Wissensarten verwendet werden, die ebenfalls je nach Phase stärker oder schwächer Verwendung finden.

bezüglich der Innen- und Aussenorientierung

In dieser Hinsicht können Bewegungen von aussen nach innen und umgekehrt festgestellt werden, wobei auch diese nicht absoluten Charakter haben:

- Während der Situationsanalyse beschäftigen sich die Projektverantwortlichen mit dem zu verändernden System, knüpfen Kontakte und machen Erhebungen:
 - › Das Projekt orientiert sich tendenziell nach aussen.

- Im Lauf der Erarbeitung der Ziele, der Umsetzungsstrategie sowie der Umsetzungsplanung, der Entwicklung der Projektorganisation und der Budgetierung arbeiten die Projektverantwortlichen vermehrt innerhalb des engeren Projektsystems:
 - › Das Projekt orientiert sich tendenziell nach innen.

31 Zum Beispiel durch erste Interventionen im Verlauf der Situationsanalyse (vgl. Kap. 13.4) oder durch die permanente Reflexion während der Umsetzungsphase (Kap. 13.8).

- Während der Umsetzungsphase finden die Aktivitäten im Feld statt:
 - › Das Projekt orientiert sich tendenziell nach aussen.

- In der Auswertungsphase findet die Reflexion statt, die für das Projekt selber sowie für Aussenstehende bedeutsam ist:
 - › Das Projekt orientiert sich nach innen und nach aussen.

Alle diese Überlegungen erheben nicht den Anspruch, absolute Gültigkeit für jegliche Projekte und für die jeweiligen Schritte und Phasen zu haben. Sie bezwecken hier einzig, den Sinn zu schärfen für unterschiedliche Logiken sowie sich ändernde Aufgabenstellungen und entsprechend notwendige Kompetenzen im Projektverlauf.

13 Einzelne Schritte näher betrachtet

Im Folgenden werden die in Kapitel 2 tabellarisch zusammengefassten Schritte ausführlicher dargestellt. Einige davon – Situationsanalyse, Projektziele, Umsetzungsstrategie und Evaluation – werden dabei aufgrund ihrer zentralen Bedeutung für das Projekt breiter und vertiefter beschrieben. Zwei Schritte, nämlich die (Umsetzungs-)Planung und die Steuerung, werden aufgrund ihres eher organisatorischen Charakters in Kapitel 5 zum Projektmanagement untergebracht.

VORPROJEKTPHASE

13.1 Anstoss oder Anfrage

Nachdem die zeitliche Begrenzung mit einem klaren Anfang und Ende eines der unbestrittenen Merkmale von Projekten ist, kann zu Recht gefragt werden, was denn der Sinn einer Vorprojektphase ist. Tatsächlich trägt eine Vorprojektphase einen Widerspruch in sich, beschreibt sie doch einen zeitlich und organisatorisch zumeist noch unstrukturierten Bereich, der genau dann zu Ende geht, wenn das Projekt beginnt. Diesen Widerspruch können und wollen wir nicht auflösen, spielt doch die Vorprojektphase eine zwar wenig definierte, aber dennoch wichtige Rolle für das Zustandekommen von Projekten.

Die ersten Schritte eines Projekts werden häufig schon unternommen, wenn noch keineswegs klar ist, ob überhaupt ein solches zustande kommt. Für die (zu diesem Zeitpunkt noch potenziellen) Initiant*innen stellen sich in dieser Phase unter anderem Fragen der Bedeutung oder der Legitimation, des Zeitaufwands oder vorhandener Ressourcen. Das Bewusstsein einer eigenen Vorprojektphase hilft hier,

diesen ersten, noch unbestimmten Schritten einen wenigstens groben Rahmen zu geben. Ein weiterer Grund für die Bestimmung einer Vorprojektphase bildet die Praxis mehrstufiger Verfahren von einzelnen Stiftungen und anderen Finanzierungsinstrumenten. Diese besteht darin, dass in einer ersten Runde skizzenhafte Projektideen eingereicht werden können, auf deren Basis eine erste Antwort erteilt wird, die entweder aus einer Absage besteht oder aber aus einer Ermunterung, ein ausgearbeitetes Gesuch einzureichen. Diese Praxis ist für Projektinitiant*innen sehr nützlich, können sie doch mit geringem Aufwand – der eben in einer Vorprojektphase geleistet werden kann – schon eine Antwort erhalten, die unter Umständen den Entscheid, ob ein Projekt in Angriff genommen wird, wesentlich beeinflusst.

Zeitlich kann sich die Vorprojektphase über einen kürzeren oder längeren Zeitraum erstrecken. Manchmal muss man einer Idee Zeit lassen, «gären» zu können, bis der richtige Zeitpunkt gekommen ist, dass das Projekt zustande kommt. In unserer eigenen Projekterfahrung gab es immer auch wieder Projekte, die als Idee schon lange – zum Teil mehrere Jahre – existierten, bevor sie realisiert werden konnten. Es braucht manchmal einfach die richtige Konstellation von Rahmenbedingungen, Personen und die Existenz von Ressourcen, bis die Zeit reif ist bzw. die Voraussetzungen für einen Projektstart gegeben sind. Wie Dudley Lynch und Paul Kordis (1991) metaphorisch bemerken: Man muss die Welle abwarten, bevor man sie reiten kann.

Etwas anders sieht die Vorprojektphase natürlich in einem Auftragsprojekt aus, wo sie häufig bei der*dem Auftraggeber*in abläuft und dann allenfalls zu einer Anfrage oder zu einer Ausschreibung führt.

Anlässe für den eigentlichen Projektanstoß können ein Ereignis, ein Handlungsbedarf, ein Bedürfnis, eine unbefriedigende Situation, ein Veränderungswunsch oder auch ein zu entwickelndes Potenzial sein. Oft spielen aber auch Neugier, Experimentierfreude, eine zündende Idee oder Inspirationen aus anderen gesellschaftlichen Feldern oder anderen geografischen Kontexten eine wichtige Rolle. Manchmal kommt der Anstoß von einer mehr oder weniger betroffenen Person oder von einer Gruppe, die sich mit der Fachperson in Verbindung setzt. Oft erfolgt der Anstoß aber auch seitens der Fachperson. Sie sieht die Möglichkeit, mit einem Projekt einen unbefriedigenden Zustand aufzugreifen oder einen wünschenswerten Prozess in Gang zu bringen. Schliesslich kann es sich um eine erste Anfrage einer Organisation oder eines Gemeinwesens handeln. Für die Fachperson wird es hier in erster Linie darum gehen, im jeweiligen Umfeld Zeit und Raum für «brachliegende» Potenziale, für Interesse, Neugier oder gar Leidenschaft zu schaffen. Dazu werden in erster Linie beiläufige Gedanken notiert, Gespräche geführt und vielleicht erste kleine Recherchen durchgeführt.

13.2 Sondierungen und Vorentscheid

Geht es dann um eine stärkere Konkretisierung, kann die Vorprojektphase etwas stärker strukturiert werden, um

- die Projektidee im jeweiligen Kontext zu sehen und zu reflektieren,
- sie zunächst einmal aufzunehmen und ihr eine vorläufige Form und Struktur zu geben und
- zu einem Entscheid für oder gegen ein Projekt zu gelangen.

Die Reflexion der Projektidee im gesellschaftlichen Kontext

Die Ausgangslage eines potenziellen Projekts sowie dessen Adressat*innen sind in einem so hohen Mass vom lokalen oder regionalen gesellschaftlichen Umfeld geprägt und mit ihm verwoben, dass eine sinnvolle Intervention nur dann möglich ist, wenn dem Projekt ein angemessenes Bild der gesellschaftlichen Realität zugrunde liegt (vgl. Helmut Willke, 2005).

In vielen Fällen spielen sich Projekte in einem Umfeld ab, das die beteiligten Fachleute bereits kennen. Man kann in diesen Fällen davon ausgehen, dass sie den gesellschaftlichen und institutionellen Kontext in einem allgemeinen Sinn bereits analysiert haben, ist dies doch eine Grundvoraussetzung methodischen Arbeitens. Jean-Claude Gillet (1998) formuliert dies so, dass die Fachleute die «Spielregeln» des jeweiligen Quartiers, der lokalen Gemeinschaft, der Gemeinde und der relevanten Organisationen verstehen sollten.

Findet das Projekt in einem für die Fachperson neuen Kontext (z.B. einem neu auftauchenden sozialen Phänomen) oder in einem wenig bekannten Quartier oder Gemeinwesen statt, muss dieser Kontext durch entsprechende Sondierungen oder Analysen jeweils neu erschlossen werden.

Entwicklung von Form und Struktur

Je nach Art des Anstosses präsentiert sich die Ausgangslage mehr oder weniger unstrukturiert. Meist sind die geäusserten Bedürfnisse, Ideen, Erwartungen oder Ansprüche noch wenig klar durchdacht, geschweige denn formuliert.

Der vermutete oder tatsächliche Handlungsbedarf ist oft eingebettet in komplexe, vernetzte und dynamische Situationen. Ausserdem sind die Rahmenbedingungen inklusive Fragen der Finanzierbarkeit noch weitgehend unklar. Es ist nun die Aufgabe der Fachleute, in Vorgesprächen, Vorabklärungen, Verhandlungen usw. einen Prozess in Gang zu bringen, der Grundlage und Legitimation für einen Entscheid über eine Intervention liefern kann. Zu diesem Zeitpunkt kann die Frage, ob eine Intervention erfolgen soll und ob in diesem Fall ein Projekt die angemessene Interventionsmethode wäre, durchaus noch offen sein.

Ein kleiner methodischer Tipp für diese Phase: Bereits jetzt kann das Führen eines (analogen oder digitalen) Logbuchs nützlich sein. In Logbüchern, wie man sie auf Schiffen oder in Laboratorien findet, werden unsystematisch Gedanken, Beobachtungen, Erlebnisse oder Meinungen niedergeschrieben. Das Logbuch kann – vorausgesetzt, die Idee wird zum Projekt – die Basis für ein späteres, systematischeres Projektjournal bilden (vgl. Kap. 13.9).

Aufgabe der Fachpersonen ist es nun, Hypothesen über Zusammenhänge zu bilden und mit Bezug auf die wahrgenommenen Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten zu ersten (hypothetischen) Formulierungen des Handlungsbedarfs zu gelangen. Auch im Fall von Projektaufträgen, selbst seitens staatlicher Stellen, herrscht manchmal zu Beginn ein Mangel an Klarheit. Der Projektmanagement-Autor Patrick Schmid gibt dazu den Tipp: «Gehen Sie davon aus, dass die Projektidee nicht durchdacht ist» (Schmid, 2002, S. 24). Mit hartnäckigen Nachfragen und Vorschlägen müssen die Projektleiter*innen die Auftraggeber*innen dazu bringen, klar zu formulieren, was sie wollen. «Ein klarer Auftrag und klare Ziele sind keine Bringeschuld des Auftraggebers, sondern Holschuld des Projektleiters» (ebd.).

Die Ausgangslage, die Formulierung des Handlungsbedarfs, die eventuell schon vorhandenen Ideen einer Umsetzung und die allfälligen Vorstellungen zur zeitlichen Einbettung und Finanzierung können in die Form einer Ideenskizze gebracht werden. Diese wird üblicherweise eine Begründung umfassen, welche das bisher vorliegende Material zusammenfasst, sowie Überlegungen zur Zielrichtung, zu Adressat*innen und zu den Rahmenbedingungen. Eine erste Formulierung und Eingrenzung der Idee ist auch für deren Vermittlung gegenüber potenziellen Partner*innen und/oder Adressat*innen wichtig. Häufig erfährt die Projektidee während der dazu geführten Diskussionen entscheidende Impulse, wird angereichert, ergänzt oder revidiert. Schliesslich kann sie die Grundlage bilden für den Entscheid für oder gegen eine Weiterarbeit.

Der Entscheid für oder gegen ein Projekt

Auf der Basis der ersten Begründungen, Argumente, Hypothesen und mutmasslichen Potenziale und Ressourcen wird ein Entscheid für oder gegen eine Intervention getroffen. Im Fall eines Autor*innenprojekts wird der*die Autor*in oder das Team den Entscheid selber treffen. Je nach institutionellen Rahmenbedingungen braucht es dazu manchmal aber die Zustimmung von Arbeit-, Auftrag- oder Geldgebenden oder die Genehmigung finanzieller oder zeitlicher Ressourcen für eine erste Projektphase. Soweit das Projekt über externe Mittel finanziert werden muss, sind manchmal unverbindliche Vorabklärungen über die Finanzierungschancen bei potenziellen Geldgebern eine wichtige zusätzliche Grundlage für den Entscheid.

Allerdings kann sich die Projektidee durch die Situationsanalyse noch mal sehr stark ändern, womit dann unter Umständen andere Finanzierungsquellen eine Rolle spielen werden.

Ist der Entscheid, ein Projekt in Gang zu setzen, gefallen, bildet das bisher gesammelte Material den Ausgangspunkt für eine weiterführende Abklärung, die dazu dient, das Projekt genauer umschreiben, begründen und legitimieren zu können: die Situationsanalyse. Diese findet dann bereits im Rahmen des Projekts statt. Aber auch hierbei gilt: Der Entscheid für oder gegen ein Projekt bzw. die Richtung, in welche das Projekt geht, kann sich theoretisch auch aufgrund der Ergebnisse der Situationsanalyse noch mal stark verändern.

KONZEPTIONSPHASE

13.3 Denkprozess und Vorarbeiten

Der Einstieg in ein Projekt erfolgt oft noch wenig zielgerichtet und strukturiert. Manchmal sind die Beteiligten noch im Wechselbad der Gefühle von Vorfreude über das spannende Vorhaben bis hin zu Befürchtungen, ob man sich nicht übernimmt oder ob die Projektidee funktioniert oder überhaupt finanziert werden kann. In dieser Phase werden Hypothesen gebildet und eine erste grobe Sicht der Situation und der Projektidee im Speziellen punkto Handlungsbedarf und Zielrichtung ausgearbeitet. Erste Kosten- und Finanzierungsüberlegungen werden angestellt – allenfalls erst für die Situationsanalyse. Die eventuell aus der Vorprojektphase schon vorhandene Ideenskizze wird ergänzt und zu einer ersten kurzen Projektskizze erweitert. Ein solcher «One-Pager» dient als Grundlage für weitergehende Diskussionen mit potenziellen Beteiligten oder Geldgebenden. Je nach Projekt braucht es in dieser Phase nochmals eine formelle Einwilligung von Auftraggebenden und/oder Projektpartner*innen für die Weiterarbeit. Das Projektteam und, je nach Projektgrösse, eine vorläufige Projektorganisation werden mindestens für den Schritt der Situationsanalyse definiert.

In dieser Phase wird zumeist der formelle Projektbeginn angesetzt, der üblicherweise mit einem Kick-off (vgl. Kap. 14.4) im Team mehr oder weniger feierlich im wahrsten Sinne des Wortes losgetreten wird.

13.4 Situationsanalyse

Unter «Situationsanalyse» verstehen wir die systematische Untersuchung einer Ausgangslage hinsichtlich der einzelnen Komponenten, die sie bestimmen, sowie das Erarbeiten der Zusammenhänge. Das Ziel der Situationsanalyse ist es, die Grundlage für die Zielsetzung und die Umsetzungsstrategie zu liefern.

Möglichkeiten und Grenzen der Situationsanalyse

Die Aufgabe dieser ersten Phase innerhalb des Projekts besteht darin, die bisherigen Informationen und Hypothesen einer eingehenderen Überprüfung zu unterziehen. Es geht also darum, die zu diesem Zeitpunkt häufig vorerst subjektiv vorhandenen Einschätzungen eines Handlungsbedarfs oder eines Entwicklungspotenzials zu objektivieren. Bei der Situationsanalyse handelt es sich wie bei der Evaluation um eine Form von Praxisforschung (vgl. Heinz Moser, 2015). Nach Boutinet (2015) bewegt sich das Projekt nun auf der empirischen Ebene.

Im Grunde genommen kann man sich die Situationsanalyse als einen Recherchierprozess vorstellen, der jenem einer (Film-)Detektivin nicht unähnlich ist: Sie sammelt Fakten, Material, Hinweise, führt Gespräche, versucht Zusammenhänge zu ergründen, hinterfragt erste Annahmen, führt Diskussionen mit Leuten, die vielleicht eine andere Sicht der Dinge haben, versucht, durch weitere Abklärungen Lücken zu füllen, und kommt so allmählich zu einem Bild der Situation.

In welchem Umfang und mit welchen Methoden und Instrumenten dieser Arbeitsschritt stattfinden kann, hängt von vielen Faktoren ab. Als Faustregel kann gelten, dass die Situationsanalyse umso bedeutsamer und umfangreicher ist, je grösser, zeitlich länger dauernd und kostenintensiver ein Projekt angelegt ist.

In der Praxis muss allerdings oft mit begrenzten Mitteln gearbeitet werden: Es sind wenig zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen vorhanden zur gründlichen (empirischen) Überprüfung der Hypothesen und zur Vertiefung der Sichtweisen auf die Ausgangslage. Dennoch lohnt sich in jedem Fall der Aufwand zur genaueren Situierung, Umschreibung und Begründung eines Projekts. Die hier eingesetzte Zeit und Energie hilft, Leerläufe oder gar verfehlte Projektausrichtungen zu vermeiden.

Zweck der Situationsanalyse ist es, den betrachteten Bereich so zu strukturieren, dass eine möglichst adäquate Beschreibung der Ausgangslage möglich und diese auch für Aussenstehende erkennbar wird. Dazu werden bereits vorhandene Daten zusammengetragen und zusätzliche Daten durch geeignete Erhebungsmethoden generiert. Im Prozess der Situationsanalyse geht es darum, für die Beteiligten neue

Blickwinkel zu öffnen und den grössten gemeinsamen Nenner bezüglich der Situation zu finden. Dazu gehört auch der Einbezug des gesellschaftlichen Kontexts, der sich nun hinsichtlich der Situation differenzierter und spezifischer präsentieren wird als in der ersten Reflexion, die in der Vorprojektphase beschrieben ist. Wichtig ist hierbei der Einbezug der Adressat*innen und die Offenheit, die ursprüngliche Projektidee auch dadurch nochmals zu ändern.

Das Ziel der Situationsanalyse besteht darin, die Grundlage für die Zielsetzung und die Umsetzungsstrategie zu liefern. Neben dieser durch das Phasenmodell implizierten logischen Funktion sollte nicht unerwähnt bleiben, dass die Situationsanalyse auch als eine Grundlage der Evaluation dient. Das Projekt setzt ja immer in einem laufenden Prozess ein. Die Situationsanalyse hält so zu einem bestimmten – oft willkürlichen – Zeitpunkt die Ausgangslage der Intervention fest. Diese Ausgangslage bildet dann die Schnittstelle, an der später ermessens werden kann, ob sich Veränderungen ergeben haben.

Bevor wir auf die weiteren Ausführungen zur Situationsanalyse eingehen, kommen wir zurück auf den eingangs erwähnten Vergleich mit der detektivischen Arbeit. Ein immer wiederkehrendes Thema im Genre des Buch- oder Filmkrimis ist die Schwierigkeit, dass das Bild, das sich die Ermittler*innen aufgrund ihrer Recherchen machen, nicht vollständig ist oder der Wahrheit nicht entspricht.

Die Schwierigkeit, sich als Aussenstehende ein objektives und neutrales Bild der «Wirklichkeit» zu machen, wird in der Systemtheorie ausführlich erörtert. Willke (2005) führt in seiner Schrift zur Interventionstheorie aus, dass sich alle «Interventionsexperten» (Erziehende, Therapeut*innen, Ärzt*innen, Organisationsberater*innen usw.) mit der Erfahrung auseinandersetzen müssen, «(...) dass ihre zu einer Diagnose führenden Beobachtungen eines fremden Sozialsystems eben ihre Beobachtungen sind. Sie müssen keineswegs mit dem «Selbstverständnis» des beobachteten Systems übereinstimmen. Genauer: Jeder Beobachter ist ein eigenes, kognizierendes (d. h. Informationen und Bedeutungen ableitendes) System» (S. 22).

Wer also die Ausgangslage eines Projekts analysieren will, muss

- die eigene Rolle als Beobachter*in berücksichtigen, der*die aus einem bestimmten Kontext heraus beobachtet, und
- die Prämisse der generell eingeschränkten Möglichkeit des Beobachtens berücksichtigen.

Es ist durchaus möglich, das Problem der nur eingeschränkt möglichen Objektivität zumindest einzugrenzen und eine vollständigere Sicht der Dinge zu erhalten. Anhaltspunkte dafür könnten die folgenden Kriterien sein:

- Dichte Beschreibung als Möglichkeit, über die bloss faktischen Oberflächenerscheinungen hinauszukommen. Dazu ist es notwendig, vielfältiges Datenmaterial zu sammeln und dafür einen Mix von Methoden und Instrumenten einzusetzen, welche die zu analysierende Situation von unterschiedlichen Seiten her beleuchten. Daraus entsteht ein Geflecht von Informationen und Bedeutungen zur Ausgangslage. Und je «(...) dichter dieses Netz geknüpft ist, desto besser abgestützt werden auch die darauf folgenden Schlüsse sein» (Moser, 2015, S. 26).
- Inter- oder transdisziplinär zusammengesetzte Projektgruppe und eine entsprechende Anlage der Situationsanalyse. Wenn alle Beobachtenden ein je eigenes System mit einer eigenen Logik vertreten, dann besteht durch die Anwesenheit von Projektpartner*innen aus verschiedenen Disziplinen die Chance von ergänzenden Sichtweisen. Diese können das Bild einer Situation doch um einige Facetten erweitern.
- Frühe Beteiligung von Adressat*innen sowie Stakeholder. Wenn Betroffene bereits an der Erarbeitung der Situationsanalyse beteiligt sind, besteht Gewähr, dass die Innensicht oder die Eigenlogik des Systems zumindest partiell enthalten ist. Dabei ist nicht nur frühe, sondern auch ehrliche Beteiligung wichtig. Das bedeutet, nicht den Beteiligten die eigene Idee aufdrängen zu wollen, sondern sich ganz auf ihre Sichtweisen einzulassen. Deshalb legen wir bei den Methoden besonderes Gewicht auf partizipative Methoden der Situationsanalyse. Frühzeitige Kontakte und Beziehungsaufbau im Rahmen einer Situationsanalyse haben noch einen weiteren Vorteil, ermöglichen sie doch den Aufbau von Kontakten, die bei der Umsetzung des Projekts genutzt werden können. Im besten Fall werden Menschen durch die Situationsanalyse bereits aktiviert und motiviert, Umsetzungsmassnahmen mitzutragen oder sich an der Projektorganisation zu beteiligen. Es ist hier auch zu bedenken, dass Beziehungsaufbau Zeit braucht – Zeit, die man unter Umständen in der Umsetzungsphase nicht mehr nach Belieben hat, wenn man erst dann mit dem Knüpfen von Kontakten beginnt.

Elemente der Situationsanalyse

Bei der Situationsanalyse kann vorerst zwischen der reinen Beschreibung der Ausgangslage (was ist die Situation?) und der Erklärung und Begründung (weshalb ist sie so?) der vorliegenden Sachverhalte unterschieden werden. Aus den Ergebnissen wird der Handlungsbedarf abgeleitet.

- *Beschreibung*

Hier wird der zu verändernde Ist-Zustand beschrieben, der uns zur Durchführung eines Projekts veranlasst. Dazu werden gezielte Beobachtungen gemacht, Fakten gesammelt, gegliedert und zueinander in Beziehung gesetzt.

Methoden und Instrumente dafür sind zum Beispiel Begehungen, Beobachtungen, Befragungen, das Einholen von Urteilen von Fachleuten, Analyse von Dokumenten, Auswertung von Medienberichten usw..

· *Erklärung und Begründung*

Hierbei geht es um das Verstehen des Kontexts der Situation, um die Analyse der Hintergründe, Ursachen und Zusammenhänge. Es soll also die Frage gestellt werden, warum sich die Situation so präsentiert und warum sie entstanden ist. Es geht darum, zu entscheiden, wie die Situation oder das Potenzial erklärt werden soll. Es soll Klarheit darüber geschaffen werden, aufgrund welcher Bedingungen und Zusammenspiele die Situation entstanden ist. Je nach Art der Situation können soziale, politische, kulturelle, ökonomische, gesetzliche oder andere Einflussfaktoren von Bedeutung sein. Zu deren Deutung werden Aussagen aus der relevanten Fachliteratur beigezogen.

Komplexe Situationen sind nie monokausal, es gibt also nie eine einzige Ursache für einen bestimmten Sachverhalt oder Vorgang. Es wäre deshalb für die Folgerungen für das Projekt fatal, wenn nur einseitige bzw. «reduktive» Erklärungen³² beigezogen würden. Hierfür können Instrumente wie der Ansatz der zirkulären Prozesse (vgl. Kap. 13.10) oder Concept Maps eingesetzt werden.

Damit diese beiden Teile der Situationsanalyse durchgeführt werden können, braucht es auch Recherchen in der Fachliteratur zu zentralen Phänomenen. So kommen die Projektleitenden in die Lage, eine sinnvolle Interpretation der erhobenen Daten vorzunehmen oder in einer Gruppe vorzuschlagen. Wer sich nicht wirklich mit dem aktuellen Fachwissen in diesem Bereich auseinandersetzt, kommt unter Umständen zu unbedarften Schlüssen. Die Legitimation einer Situationsanalyse steigt, wenn die eigenen Ergebnisse mit dem aktuellen Stand des Wissens in Beziehung gesetzt werden können.

· *Ableitung des Handlungsbedarfs*

Die Resultate und Erkenntnisse der Recherchen sowie die Verifizierung oder Falsifizierung der ursprünglichen Hypothesen dienen nun dazu, den Handlungsbedarf für das Projekt zu begründen. Dieser kann als Fazit der Situationsanalyse betrachtet werden: Ist es aufgrund der nun zur Verfügung stehenden Informationen und Einschätzungen tatsächlich gerechtfertigt oder notwendig, ein Projekt in Gang zu setzen? Wird dieses auch im Feld und bei den wesentlichen

32 Eine breite Darstellung des Phänomens der reduktiven Hypothesenbildung und deren Auswirkungen hat Dörner in seiner «Logik des Misslingens» (1989) geliefert.

Akteur*innen im Umfeld auf Akzeptanz stossen, oder muss man befürchten, dass dem Vorhaben Widerstand erwachsen wird? Können wir mit dem vorliegenden Material gegenüber Auftrag- und Geldgebenden den Handlungsbedarf genügend belegen?

Die Situationsanalyse kann schliesslich auch vorhandene Potenziale und die Bereitschaft zum Engagement von Akteur*innen aufzeigen, die sich für ein Thema einsetzen wollen.

Begriffsbestimmung

Bei der Formulierung der Ergebnisse einer Situationsanalyse – wie auch in späteren Schritten der Zielsetzung – spielen die verwendeten Begriffe eine zentrale Rolle. So können sich in einem Quartier mit verschiedenen Bevölkerungsgruppen die Fragen stellen, was unter «kultureller Identität» zu verstehen ist, was ein «hoher» oder ein «niedriger Status» bedeutet oder was «Integration» heisst. Diese Begriffe bezeichnen allesamt nicht präzise einen Sachverhalt, sondern es sind in den Worten von Dietrich Dörner (1989) «Komplexbegriffe» oder «Vielfaltsbegriffe», die eine Menge verschiedener Sachverhalte und Vorgänge bedeuten können.

Diese wenigen Beispiele zeigen bereits, dass Begriffe keineswegs selbstverständlich sind und einer genaueren Betrachtung unterzogen werden müssen. In einem ersten Schritt gilt es daher, den fraglichen Begriff genauer auszuloten und ihn für die Zwecke des Projekts zu definieren. Wichtig ist dabei, dass die Begriffe nicht losgelöst von den Definitionen in der aktuellen Fachliteratur oder im gesellschaftlich-politischen Diskurs bestimmt werden. Hier lohnt es sich unter Umständen, sich von Fachleuten, die diesbezüglich nah dran sind, beraten zu lassen.

Methoden und Instrumente der Situationsanalyse

Aufgrund der bisherigen Ausführungen und der Spannweite der Felder und Einsatzmöglichkeiten des integralen Projekts dürfte bereits feststehen, dass es kein festes und abgeschlossenes Methodenset für die Situationsanalyse gibt. Die Breite an möglichen Methoden ist enorm, was natürlich einerseits eine Chance für kreativ angelegte Projekte darstellt, andererseits angesichts der oben formulierten Anforderungen auch eine gewisse Qual der Wahl mit sich bringen kann. Viele Methoden, die hier infrage kommen – vor allem die «klassischen» Praxisforschungsmethoden –, sind anderswo ausführlich beschrieben³³ und müssen hier nicht vertieft wiedergegeben werden. Wir beschränken uns hier einerseits auf eine Übersicht über Methoden, die relativ verbreitet sind, und ergänzen sie mit Methoden, die sich bei

33 Vgl. z. B. Moser, 2015; Deinet, 2009; Driskell, 2002.

Kindern und Jugendlichen bewährt haben, da die Frage des Einbezugs dieser Altersgruppe in den letzten Jahren stark gewichtet wurde.

Ein zentrales Instrument der Situationsanalyse ist die Stakeholder-Analyse, die im Folgenden beschrieben wird.

Die Stakeholder-Analyse

«Stakeholder» ist der englische Begriff für Interessen- oder Anspruchsgruppen. Dabei handelt es sich um Personen und Organisationen, die

- an ein Projekt Ansprüche stellen und
- durch Zurverfügungstellen oder Verweigern von Ressourcen (Ortskenntnis, Arbeit, Know-how, Geld usw.) das Projekt positiv oder negativ beeinflussen können.

Erfahrungsgemäss handelt es sich bei Stakeholder zu Beginn eines Projekts um eine teilweise bekannte, teilweise unbekannte und noch unübersichtliche Zahl von Personen bzw. Organisationen, die im Bezugssystem des Projektthemas unterschiedliche Interessen verfolgen.

Die Stakeholder-Analyse dient dazu,

- Stakeholder zu ermitteln,
- ihre Interessen zu identifizieren und
- ihren Einfluss auf das Thema des Projekts zu bewerten.

Die Stakeholder-Analyse liefert unter anderem die Voraussetzungen für

- die Information gegenüber wichtigen Akteur*innen über das Projekt,
- systematische Befragungen im Rahmen einer Analyse,
- die Möglichkeit der breit abgestützten Beteiligung am Projekt und das Gewinnen von potenziellen Projektpartner*innen und einer gut abgestützten Projektorganisation,
- das Vermeiden von Hindernissen, indem wichtige Organisationen oder Personen übergangen werden (bzw. sich übergangen fühlen).

Abbildung 8: Beispiel einer Stakeholder-Analyse in einem Quartierentwicklungsprojekt



Vorgehen beim Erstellen der Stakeholder-Analyse:

1. Identifizierung aller Stakeholder (z. B. mittels Brainstormings im Team, gezieltes Fragen im Projektumfeld)
2. Bewertung nach (vermutetem) Einfluss und Interessen
3. Berücksichtigung und Einbezug in Projektorganisation oder in bestimmten Projektschritten. Damit können Rollen, Funktionen und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Projektbeteiligten geklärt werden.

Dies kann mittels einer Matrix übersichtlich dargestellt werden.

Tabelle 9: Stakeholderanalyse

Stakeholder	Interesse/ Einfluss	Ressourcen und Potenziale	Mögliche Widerstände, Schwierigkeiten	Vorgehen (beispielhaft), Rolle im Projekt
A	Hohes Interesse, grosser Einfluss	Fachwissen		In Projekt- organisation einbeziehen (Steuergruppe)
B	Geringes Interesse (passiv), grosser Einfluss	Gute Vernetzung, Zugang zu Finanzmitteln	Kann dem Projekt schaden, wenn nicht einbezogen	Als Verbündete einbeziehen (Echogruppe)
C	Grosses Interesse, geringer Einfluss	Freiwilligen- engagement	Zu hohe Erwartungen	In Projektteam aufnehmen
D	Geringes Interesse, geringer Einfluss		Kritische Stimmen, die nicht offen auftreten	Informieren

Erhebung von statistischen Daten

Hier geht es um zahlenmässig zu erfassende Daten, und zwar sowohl um solche, die schon anderweitig erhoben wurden, als auch solche, die speziell für das jeweilige Projekt gesammelt werden.

Im ersten Fall geht es häufig um statistisches Material, das auf den Ebenen Bund, Kanton oder Gemeinde vorhanden ist, wie zum Beispiel die Altersstruktur, die Anzahl Sozialhilfeempfänger*innen, Gewerbetreibende, anerkannte Flüchtlinge, unter Schutz gestellte Bauten oder Studierende in einem bestimmten Gebiet. Immer häufiger stellen die staatlichen Statistikämter die vorhandenen Daten ins Netz. Wenn auf diesem Weg die gewünschten Informationen nicht beschafft werden konnten, können die für das jeweilige Thema zuständigen Verwaltungsstellen (z.B. Bildungsdepartement für Schülerzahlen in verschiedenen Schultypen) von Kantonen oder Gemeinden angefragt werden.

Im zweiten Fall müssen die Erhebungen selber organisiert werden, entweder durch das Projektteam selber oder indem jene Leute angefragt werden, die im betreffenden Kontext bereits anwesend sind. Erhoben werden zum Beispiel der Prozentsatz der Liegenschaften in einem Quartier, die stark sanierungsbedürftig sind, die Anzahl Eltern an den Elternabenden eines Schulhauses oder der Anteil ethnischer Gewerbetreibender am lokalen Gewerbe.

Dokumentenanalyse

In der Dokumentenanalyse geht es darum, bereits vorhandene, für das Projektthema wichtige Informationen zu sammeln und nach relevanten Gesichtspunkten zu analysieren. Gerade in kleineren Projekten geht es weniger um eine systematische und vollständige Sammlung, sondern eher um eine zufällige, dafür vielfältige Auswahl wie Zeitungsartikel, historische Publikationen, Akten oder Protokolle von Organisationen. Hier ist auch darauf hinzuweisen, dass vor allem in sogenannten «Problemquartieren» oft schon Erhebungen stattgefunden haben, die aber den aktuell Zuständigen nicht mehr bewusst sind. Es lohnt sich auch hier, über die eigenen Institutionsgrenzen hinauszuschauen und gezielt nach früheren Erhebungen und Projektberichten Ausschau zu halten (auch bei der «Konkurrenz»).

Schriftliche Befragung

Fragebogen gelten oft als einfaches Mittel, um die Meinung grösserer Personengruppen zu erheben. Sie sind rasch und einfach erstellt und problemlos zu organisieren. Doch der Eindruck trügt: Die Erstellung eines Fragebogens ist anspruchsvoll, denn von der Qualität der Fragen hängt ab, was am Schluss als Resultat herauskommt. Die Auswertung von Fragebogen ist aufwendig und die Analyse bedarf gewisser Grundkenntnisse der Statistik.

Begehung

Die Begehung ist ein Beobachtungs- und Befragungsverfahren, das verschiedene Wahrnehmungen über die Qualitäten und Mängel eines bestimmten Gebiets ermöglicht. Es gibt verschiedene Formen und Ausprägungen, die sich aber hauptsächlich dadurch unterscheiden, ob sie von den Fachpersonen selber oder zusammen mit Adressat*innen und Projektbeteiligten partizipativ durchgeführt werden. Die beiden Formen können auch nacheinander durchgeführt werden. In einer ersten Begehung durch die Fachpersonen können die eigenen Eindrücke gesammelt und es kann allenfalls die Route festgelegt werden. Die partizipative Form verknüpft Beobachtungen mit Kommentaren und Erfahrungen der Teilnehmenden, dies ergibt in ihrer Kombination eine dichte Beschreibung der sozialräumlichen Qualität eines Strassenzugs, eines öffentlichen Raums oder eines Quartiers.

Beobachtung

Hier geht es darum, durch Präsenz an einem bestimmten Ort, Ereignis oder an einer bestimmten Veranstaltung das Geschehen zu erfassen. Zum Beispiel könnten die Nutzungsmuster in einem bestimmten öffentlichen Raum erfasst werden. Dabei ist es wichtig, die Beobachtungen zu verschiedenen Tageszeiten durchzuführen. Mögliche Fragen sind: Welche Personen oder Gruppen lassen sich am beobachteten Ort feststellen? Was tun sie? Tun sie es alleine, in losem Kontakt mit andern oder in Gruppen? Wie gross sind die Gruppen bzw. wie zahlreich die Personen ohne oder mit losen Kontakten? Die Beobachtungen werden anhand eines Rasters protokolliert und festgehalten.

Interviews

Hier wird unterschieden zwischen standardisierten, halbstandardisierten und narrativen Interviews. Im standardisierten Interview wird der Gesprächsverlauf durch einen im Vorfeld erarbeiteten Ablauf fest definiert. Das Gespräch selbst erlaubt wenig Flexibilität, da die Fragen der Reihe nach «abgehakt» werden. Standardisierte Gespräche lassen oft eine «künstliche» Situation entstehen und sind wenig geeignet, sie mit einem Beziehungsaufbau zu verbinden.

Im halbstandardisierten Interview sind zwar die Hauptthemenbereiche festgelegt (in Form von Leitfragen), doch obliegen die Art der Fragestellung und die Reihenfolge dem*der Interviewer*in. Das sichert beides: Strukturierung des Gesprächs und Flexibilität des Verlaufs.

Das narrative Interview im engeren Sinn des Begriffs ist eine zeitaufwendige Methode, die den Zeitplan eines Projekts sprengt.

Bild-, Ton-, Videodokumente

Anstatt direkt zu beobachten, kann man entweder vorhandene Bild-, Ton- oder Videodokumente auswerten oder technische Mittel benutzen, um Beobachtungen oder Gespräche festzuhalten. Das audiovisuelle Material kann in einer Gruppe visioniert werden und wichtige Sequenzen können bei der Auswertung mehrmals vor- und zurückgespult werden.

Aktivierende Befragung

Die aktivierende Befragung ist ein Ansatz der Aktionsforschung und hat das Ziel, in einem bestimmten Gebiet die Sichtweisen, Interessen und Bedürfnisse der dort lebenden Menschen zu erfahren. Im Unterschied zu anderen Untersuchungs- und Befragungsmethoden hat die aktivierende Befragung den Anspruch, den Beginn von Veränderungen zu markieren, deren Richtung aber noch völlig offen sein muss. Es geht also bei der aktivierenden Befragung nicht nur darum, herauszufinden, was die Betroffenen als veränderungsbedürftig ansehen, sondern auch, was sie bereit sind zu tun, damit sich etwas ändert. Die aktivierende Befragung ist denn auch mit der Auswertung nicht beendet, sondern geht danach über in die Bildung von Arbeitsgruppen, welche die entstandenen Themen anpacken.

Fokus-Gruppen

Die Fokus-Gruppe ist eine moderierte Form von Gruppengespräch, an dem sechs bis zehn Adressat*innen teilnehmen. Es kann sich um ein einzelnes oder um mehrere solcher Gruppengespräche handeln. Damit am Schluss die Diskussionen der verschiedenen Gruppen vergleichbar sind, ist ein Frageleitfaden wichtig, der als Grundlage der Gruppendiskussionen für alle gleich ist. Fokus-Gruppen sind ein Datenerhebungsinstrument – deshalb geht es nicht darum, eine möglichst grosse Übereinstimmung der Diskutierenden zu erreichen. Vielmehr sollen möglichst alle Beteiligten ihre eigene Meinung ausdrücken können, sodass das gesamte Meinungsspektrum deutlich wird. Es ist aber kein Gruppeninterview, sondern die Interaktion zwischen den Teilnehmenden ist ebenso wichtig wie die einzelnen Aussagen.

Participatory Learning and Action (PLA)

PLA ist eine Methode, die mit der betroffenen Bevölkerung Verbesserungen und Veränderungen im Gemeinwesen durchführt. Sie hat ursprünglich vor allem in der Entwicklungszusammenarbeit im ländlichen Raum Anwendung gefunden. Sie knüpft an Formen und Methoden aktivierender Forschung an, mittels derer das Wissen und die Kompetenz der involvierten Bevölkerung für Verbesserungs- und Lösungsvorschläge nutzbar gemacht werden. Die Datenerhebung geschieht vorzugsweise mittels der sogenannten «Küchentischgespräche», für die man die Leute zu Hause besucht. Die Methode hilft den einbezogenen Gruppen, die Situation in ihrem Lebensraum besser zu verstehen. Im Rahmen der Datenerhebung werden die Beteiligten zur Teilnahme an einem Dialog und Entscheidungsprozess motiviert.

Spezifische partizipative Methoden mit Kindern oder Jugendlichen

Für die partizipative Arbeit mit Kindern und Jugendlichen gelten einige generelle Regeln, wobei die beiden ersten für alle Altersgruppen gelten:

- Die Informationen über die Absicht und den Hintergrund der Arbeiten sind vollständig und verständlich zu vermitteln.
- Den Kindern/Jugendlichen muss klar sein, welchen Stellenwert ihre Informationen und allenfalls Wünsche und Bedürfnisse haben und wie gross die Chancen sind, dass sich daraus eine Veränderung ergibt.

- Die Methode muss dem Alter angepasst sein, wofür es allerdings keine allgemeingültigen Regeln gibt, da es zwischen gleichaltrigen Kinder- und Jugendlichengruppen grosse Unterschiede geben kann. Im Zweifelsfall können Lehrpersonen oder Jugendarbeiter*innen gut einschätzen, wozu eine bestimmte Klasse oder Gruppe in der Lage ist.

Die folgenden Methoden und Ausführungen sind in adaptierter Form der UNESCO-Publikation «Creating better Cities with Children and Youth» (2002) entnommen oder aus unseren Projekten abgeleitet.

Zeichnungen

Zeichnungen von jungen Menschen über ihre Umgebung oder eine bestimmte Situation sind ein gutes Instrument, um ihre Wahrnehmungen einer Umgebung, ihre Aktivitäten, ihren Bewegungsradius zu diskutieren. Zeichnungen können Gespräche mit Kindern ergänzen oder auch isoliert hergestellt werden. Sie sind eine Möglichkeit, früh im Prozess das «Eis zu brechen» und Kinder auf das Thema einzustellen. In diesem Sinn sind sie gute Einstiegsmethoden für weitere Schritte wie zum Beispiel Begehungen.

Begehungen

Begehungen, die durch Kinder oder Jugendliche geführt sind, sind eine zentrale Methode, um ihr Verständnis und ihre Nutzung einer bestimmten Umgebung kennenzulernen. Aus erster Hand kommen Informationen zusammen und dienen als Katalysatoren für weitergehende Gespräche. Um solche Begehungen machen zu können, braucht es schon ein gewisses Vertrauen der jungen Menschen in das Projektteam oder die Verantwortlichen der Situationsanalyse, und diese müssen schon eigene Informationen über das betreffende Gebiet gesammelt haben.

Fotografie oder Videoaufnahmen

Fotos oder Videoaufnahmen, die durch junge Menschen gemacht wurden, sind ein weiteres Mittel, Informationen über ihre Wahrnehmung einer bestimmten Umgebung zu bekommen. Sie sind eine Basis für weiterführende Gespräche, ermöglichen aber auch die Kommunikation mit weiteren Gruppen von Jugendlichen oder Erwachsenen, indem die entstandenen Bilder ausgestellt werden.

«Spionage»

Die «Spionage» ist eine Methode für die Bewertung eines bestimmten Gebiets aus Kindersicht. Es geht darum, dass die beteiligten Kinder Örtlichkeiten danach bewerten, ob sie sich dort wohlfühlen, gerne aufhalten oder daran vorbeigehen oder ob sie diese meiden. Es handelt sich um eine sehr kindergerechte Methode, weil sie ein stark spielerisches, spannungsgeladenes Element beinhaltet. Dazu werden die Kinder mit «Spionage-Utensilien» ausgerüstet, und sie halten die Ergebnisse in einem «Spionage-Rapport» und auf einer Karte des Gebiets fest.

Verhaltenskartografie («Behaviour Mapping»)

Hierbei handelt es sich um eine Form der Beobachtung, um die Nutzung eines spezifischen Raums oder einer Örtlichkeit zu dokumentieren. Es handelt sich nicht um eine explizit partizipatorische Methode, kann jedoch als solche eingesetzt werden, indem die Kinder/Jugendlichen in das Verständnis, die Nutzung von Raum und deren Dokumentation eingeführt werden. Es handelt sich um eine zeitintensive Methode, bei der die beobachteten Aktivitäten innerhalb eines bestimmten Raums auf einer Karte eingezeichnet werden. Durch Symbole, Notizen oder Fotos werden Details dieser Aktivitäten erfasst. Das Ziel besteht darin, zu dokumentieren, wie der Raum durch verschiedene Gruppen genutzt wird.

Kurzformen der Zukunftswerkstatt

Die Methode der von Robert Jungk begründeten Zukunftswerkstatt ist allgemein bekannt. In der Arbeit mit Kindern haben sich Kurzformen sehr bewährt, die zum Beispiel im Rahmen eines Unterrichtshalbtags oder -tags durchgeführt werden können.

Auswertung und zusammenfassende Beschreibung der Situation

Die in der Situationsanalyse eingesetzten Methoden und Instrumente liefern je nach Projekt zumeist sowohl quantitative als auch qualitative Daten zur Ausgangslage bzw. zum Projektkontext. Diese Daten werden nach den allgemeinen Regeln der Praxisforschung (vgl. Moser, 2015) ausgewertet. Wichtig ist sowohl bei den quantitativen als auch bei den qualitativen Daten ein systematisches Vorgehen, um die Erkenntnisse zuverlässig herauszuarbeiten. Die Ergebnisse der mit den einzelnen Methoden gewonnenen Daten werden miteinander verglichen und mit der

recherchierten Fachliteratur in Beziehung gesetzt. Anfangs gebildete Hypothesen werden überprüft. Die daraus entstehenden Interpretationen müssen auch für Aus-senstehende nachvollziehbar und plausibel sein.

Aus den Daten und ihrer Interpretation entsteht eine zusammenfassende Beschreibung und Erklärung der Situation. Spätestens für diesen Schritt ist der Einbezug von (bisherigen oder künftigen) Projektpartner*innen, Beteiligten und sonstigen Akteur*innen nützlich. Es geht nämlich darum, zu entscheiden, wie und aus welcher Sicht die Situation beschrieben und erklärt werden soll. Es geht also um eine einheitliche Sicht zu Beginn eines Projekts, die alle weiteren Schritte grundlegend beeinflusst. Aus dieser zusammenfassenden Darstellung soll der Handlungsbedarf und/oder das vorhandene Potenzial für das Projekt hervorgehen.

Wir erinnern hier nochmals daran, dass die zu Beginn des Projekts festgestellten Sachverhalte kein objektives Bild der Realität vermitteln. Diese Prämisse und der Charakter eines Projekts in offenen Kontexten können es mit sich bringen, dass sich das Bild einer bestimmten Situation nochmals verändert, sobald man ins Projekt einsteigt. Mit jedem Gespräch mit Betroffenen, mit jedem neuen Planungs- oder Projektschritt wird sich das Wissen über die Situation erweitern und nach und nach ändern. Gerade bei länger dauernden Projekten kann es deshalb sinnvoll sein, die Beschreibung der Situation und damit allenfalls die Projektausrichtung im Lauf des Projekts nochmals der neuen oder verfeinerten Sicht anzupassen.

Die Situationsanalyse als erste Intervention und Möglichkeit der Aktivierung

Viele Projektmodelle gehen davon aus, dass die Umsetzung die eigentliche Intervention im Sinne des Kontakts und der methodisch-inhaltlichen Arbeit mit Adressat*innen ist. Dies ist im Grundsatz natürlich richtig, sie reduzieren aber die vorherigen Projektschritte auf blosse Vorbereitungsarbeiten. Dies ist denn auch einer der Gründe, weshalb wir die Projektintervention als einen durchgehenden fachlichen Prozess betrachten. Bezogen auf die Situationsanalyse heisst dies Folgendes:

Die Erforschung des Projektthemas oder des Kontexts, in dem das Projekt stattfinden soll, hat bereits den Charakter einer Intervention. Durch die Gespräche mit Betroffenen und möglichen Beteiligten und vor allem bei der Anwendung von partizipativen Methoden kann bereits ein aktivierender Prozess in Gang kommen. Das Interesse von Adressatinnen und Adressaten, von Organisationen oder Fachleuten wird geweckt, es entstehen Kontakte und vielleicht bereits Vernetzungen, auf die man sich bei den folgenden Schritten abstützen kann. Umso wichtiger ist es, das Vorgehen bei der Situationsanalyse unter diesem Aspekt geschickt zu planen.

Denn einerseits können so in idealer Weise Ressourcen für die Umsetzung des Projekts mobilisiert werden. Andererseits werden unvermeidlich auch Erwartungen bezüglich Lösungen oder Veränderungen geweckt, die enttäuscht werden, wenn danach nicht entsprechende Umsetzungsschritte folgen. Wie schon oben im Zusammenhang mit den Methoden ausgeführt wurde, ist deshalb eine transparente Informationspolitik bezüglich der Veränderungsmöglichkeiten und -grenzen des Projekts unabdingbar.

Zur Frage der Bedürfnisorientierung

Eine grundsätzliche Gefahr bei der Formulierung einer Ausgangslage, eines darauf basierenden Handlungsbedarfs und der sich daraus ergebenden Umsetzungsvorschläge besteht darin, den betroffenen Personen Bedürfnisse zu unterstellen oder einzureden, die gar nicht vorhanden sind. Das Abklären von Bedürfnissen sollte deshalb ein wichtiger Aspekt der Situationsanalyse sein.

Die Bedürfnisabklärung richtet sich nach den artikulierten, explizit oder implizit eruierten Bedürfnissen der Adressat*innen. Bedürfnisabklärungen können das Resultat intensiver Erfahrungen und langer Arbeit mit einer Bevölkerungsgruppe sein oder sich aus dem bereits bestehenden Beziehungsgefüge der Fachpersonen entwickeln. Ist dieses Wissen noch nicht vorhanden, bilden Befragungen die Basis der Bedürfnisanalyse.

Manchmal gelingt es aber trotz verschiedener Erhebungsmethoden nicht, diese Klärung zu bewerkstelligen, weil sich vielleicht nicht genügend Interviewpartner*innen finden liessen oder die Antworten nicht eindeutige Schlüsse zulassen. In diesem Fall kann es sinnvoll sein, ein Vorprojekt zu starten zur Ermittlung des Interesses und der Bereitschaft einer bestimmten Bevölkerungsgruppe, sich an einer Thematik oder Idee zu beteiligen.

Auch wenn die Bedürfnisabklärung ein «ausgewiesenes Bedürfnis» ergeben hat, ist es wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, dass sie keine abschliessende Gewähr für die Bedürfnisgerechtigkeit und Akzeptanz eines Projekts bietet. Ob ein bestimmtes Projekt tatsächlich auf die Bedürfnisse der betreffenden Bevölkerungsgruppe eingeht und auch im intendierten Sinn aufgenommen wird, zeigt sich oft erst im Verlauf der Durchführung selbst. Wenn zum Beispiel nach dem Bedürfnis nach einem Mittagstisch befragte Eltern eine hohe Zustimmung zum Ausdruck bringen, heisst dies noch nicht, dass sie oder ihr Kind bzw. ihre Kinder diesen auch in Anspruch nehmen, wenn er ein Jahr später realisiert wird. Zum einen besteht ein Unterschied zwischen einer Bedürfnisäusserung und der tatsächlichen Nutzung eines Angebots. Zum anderen sind Bedürfnisse keine «statische Grösse», die ein für allemal feststeht; vielmehr entwickeln und verändern sie sich laufend. Die vorher erwähnten Eltern haben sich vielleicht in der Zwischenzeit bereits eine private Lösung der Mittagsverpflegung für ihr/e Kind/er organisiert.

Ein zentraler Garant für die Ausrichtung des Projekts auf reale Bedürfnisse ist in jedem Fall der Einbezug und die Beteiligung von Adressat*innen in das Projekt.

Situationsanalyse in Form eines Vorprojekts

Wenn das beabsichtigte Projekt einen grösseren Umfang (mehrjährig, hohe Zahl Beteiligter) einnehmen wird oder absehbar ist, dass die Situationsanalyse sehr zeit- und ressourcenaufwendig sein wird, kann sie in der Form eines Vorprojekts³⁴ organisiert und durchgeführt werden. Das Ziel des Vorprojekts besteht in diesem Fall darin, bestimmte Fragen geklärt zu haben, die nötig sind, um das eigentliche Projekt zu legitimieren oder zu finanzieren.³⁵

Bezüglich der Finanzierung haben Vorprojekte den Vorteil, dass sie ein eigenes (kleineres) Budget benötigen, das eventuell mit kleineren Beiträgen über andere Finanzflüsse finanziert werden kann als das Folgeprojekt. Gegenüber den für das Hauptprojekt angefragten Geldgebenden kann man dann das Gesamtbudget (Vor- und Hauptprojekt) präsentieren.

Solche Vorprojekte sind gute Möglichkeiten für Studierendenprojekte, ermöglichen sie doch realistische und sinnvolle Projekte in begrenztem Zeitraum. Zudem haben sie meist eine «Nachhaltigkeitsgarantie», indem in der Regel ein Folgeprojekt darauf aufbaut.

Realitätsnah und umsetzungsoffen

Zusammenfassend können wir festhalten, dass es in der Situationsanalyse um den Versuch geht, einer bestimmten Ausgangslage eines Projekts möglichst nahe zu kommen. Damit dies erreicht werden kann, sind einige Massnahmen zu ergreifen, von denen die wichtigste die Beteiligung der Betroffenen ist. Dies ist wiederum eine hervorragende Gelegenheit für die Aktivierung und Motivierung von Menschen und Organisationen für den weiteren Projektverlauf. Wir sind uns bewusst, dass die verschiedenen Anforderungen für eine Annäherung an die Realität hoch sind, und möchten deshalb nochmals daran erinnern, dass der Aufwand der Situationsanalyse mit dem Umfang des Projekts in Beziehung gesetzt werden muss. Es ist klar, dass es zum Beispiel in einem kleinen Projekt, in dem eine einzelne Initiatorin und Autorin des Projekts den Hauptteil der Arbeit übernimmt, weder möglich noch sinn-

34 Der Begriff des «Vorprojekts» ist nicht zu verwechseln mit der ähnlich lautenden Vorprojektphase. Das Vorprojekt (vgl. Kap. 2.5) ist ein eigenständiges Projekt, das vor ein anderes Projekt geschaltet wird. Die Vorprojektphase ist die Phase, die vor jedem Projekt existiert.

35 Beispielsweise haben wir für eine Berggemeinde, bei der in verschiedener Hinsicht eine prekäre Zukunft befürchtet wurde, im Rahmen eines Vorprojekts Daten zu Bevölkerung, zu Wirtschaft und Gewerbe, Tourismus, Landwirtschaft usw. erhoben, eine Stakeholder-Analyse, zahlreiche Gespräche sowie einen Stakeholder-Workshop durchgeführt. Als Ergebnis wurde ein Folgeprojekt konzipiert, das einen zweijährigen Gemeindeentwicklungsprozess beinhaltet.

voll ist, eine interdisziplinäre Situationsanalyse durchzuführen. Dennoch können die verschiedenen Anforderungen auch mit geringen Ressourcen erfüllt werden, aber es braucht den Willen, nicht den einfachsten und gebräuchlichsten Weg einzuschlagen.

Es ist unvermeidbar, dass bei der Erarbeitung der Situationsanalyse erste Ideen für die Umsetzung auftauchen. Dennoch muss die Beschreibung der Ausgangslage noch offen sein in Bezug auf Ziele, Mittel und Wege. Nur dann kann sie Dienstleistungscharakter für die nachfolgenden Schritte der Zielformulierung und der Suche nach Umsetzungsmöglichkeiten haben. Dennoch sollen Umsetzungsideen selbstverständlich (z. B. in einem Logbuch) notiert werden, damit zum Zeitpunkt der Entwicklung der Umsetzungsstrategie darauf zurückgekommen werden kann.

13.5 Adressat*innen und Projektbeteiligte

Bei den Merkmalen des Projekts in Kapitel 2.2 des ersten Teils haben wir festgestellt, dass es sich bei jedem Projekt um eine kollektive Aktion handelt, an der eine kleinere oder grössere Zahl verschiedener Akteur*innen beteiligt ist. Die Frage, wer am nun entstehenden Projekt beteiligt sein soll, ist für den Projekterfolg zentral. Sie stellt sich schon zu einem frühen Zeitpunkt und verändert sich oft im Zuge der Konzeptionsphase.

So unterschiedlich die Ausgangslagen, so unterschiedlich sind auch die Motivationen sowie die Art und Weise, wie die Akteur*innen zusammenkommen. Eine wesentliche Rolle spielt dabei die Frage, ob ein Projekt top-down, bottom-up oder sideways entsteht. Von einem bestimmten Problem betroffene Bewohner*innen ergreifen vielleicht die Initiative und suchen die Zusammenarbeit mit Fachleuten (bottom-up); in einem Quartierentwicklungsprojekt ruft vielleicht die städtische Exekutive die Bevölkerung zur Mitarbeit auf und beauftragt interne oder externe Planer oder Moderatorinnen mit der Projektleitung (top-down); Fachleute initiieren ein Gesundheitsförderungsprojekt für eine bestimmte Zielgruppe und versuchen, mit ihr Kontakt aufzunehmen (sideways); oder eine NGO sucht in einem Land des Südens lokale Partner für ein Projekt der Entwicklungszusammenarbeit (sideways). Allerdings ist die Zuordnung nicht immer eindeutig, was sich in den letzten beiden Beispielen ausdrückt. Aus der Sicht der Adressat*innen kann der Anstoss durch Fachleute aufgrund der Machtkonstellationen durchaus als top-down betrachtet werden, auch wenn die Initiant*innen nicht von der «Systemspitze» stammen und keinen direkten staatlichen Auftrag haben.

Neben den hier bereits genannten und vorerst im Vordergrund stehenden Akteur*innen werden in jedem dieser Projekte eine Reihe zusätzlicher Personen eine geringere oder bedeutendere Rolle spielen und das Projekt in irgendeiner Weise fördern oder behindern. Einige davon wurden eventuell schon in der Stakeholder-Analyse eruiert.

Wie auch immer der Entstehungszusammenhang und -weg: Faszinierend dabei ist, dass sich eine grössere oder kleinere Zahl von Menschen, die sich unter Umständen zuvor nie gesehen haben, für begrenzte Zeit auf einem gemeinsamen Nenner findet und gemeinsam eine Wegstrecke durch wenig bekanntes Gelände zurücklegt. Aus systemtheoretischer Sicht bilden diese verschiedenen Akteur*innen ein neu entstandenes, aber zeitlich begrenztes System.

Bevor wir die unterschiedlichen Akteur*innen einer näheren Betrachtung unterziehen, werfen wir einen kurzen Blick auf das «Autor*innenprojekt», in dem eine Einzelperson auf den Plan tritt, eine Ausgangslage anpackt, die Finanzmittel beschafft und das Projekt anschliessend durchzieht. Eine oberflächliche Sicht könnte vermuten lassen, dass der*die Autor*in sozusagen alleine handle und es sich folglich hierbei um keine kollektive Aktion handle.

Die Realität zeigt jedoch, dass jedes Autor*innenprojekt vom Einverständnis und von der Bereitschaft der Teilnahme einer Anzahl Personen in einer Weise abhängt, dass es ohne diese scheitern würde. Boutinet (2015) führt dazu aus, dass jedes Projekt derart abhängig von seinem Umfeld sei, dass letztlich auch der*die Autor*in nichts anderes als einen bescheidenen Part spielen kann. Denn diese bzw. dieser muss – soll das Projekt zum Laufen kommen – auf zahlreiche Akteur*innen mit ihren jeweiligen Ressourcen zählen können. Ein Projekt erhält von Anfang an durch Interaktionen und Konfrontationen der*des Autor*in mit anderen Akteur*innen seine Konsistenz. Boutinet kommt denn auch zum Schluss, dass jedes Autor*innenprojekt essenziell sozialen Charakter habe: Ohne soziales Umfeld gibt es schlicht kein Projekt.

Wie lassen sich nun die ganz unterschiedlich an einem Projekt beteiligten Personen definieren und wie sind sie inner- oder ausserhalb des Projekts positioniert? Ganz grob kann man vorerst eine Grenze zwischen dem Projekt und seiner Umwelt ziehen und somit Akteure innerhalb und ausserhalb des Projektrahmens unterscheiden. Allerdings stellt sich sofort die Frage, woraus denn konkret der «Innenraum» des Projekts und woraus dessen Umwelt besteht. Aus systemtheoretischer Sicht ist eine Systemgrenze eine mehr oder weniger willkürliche Abgrenzung, denn was zum System und zur Umwelt gezählt wird, «(...) richtet sich allein nach dem Wissen und dem Ziel des Betrachters» (Andreas Ninck, Leo Büri & Roland Hungerbühler, 2004,

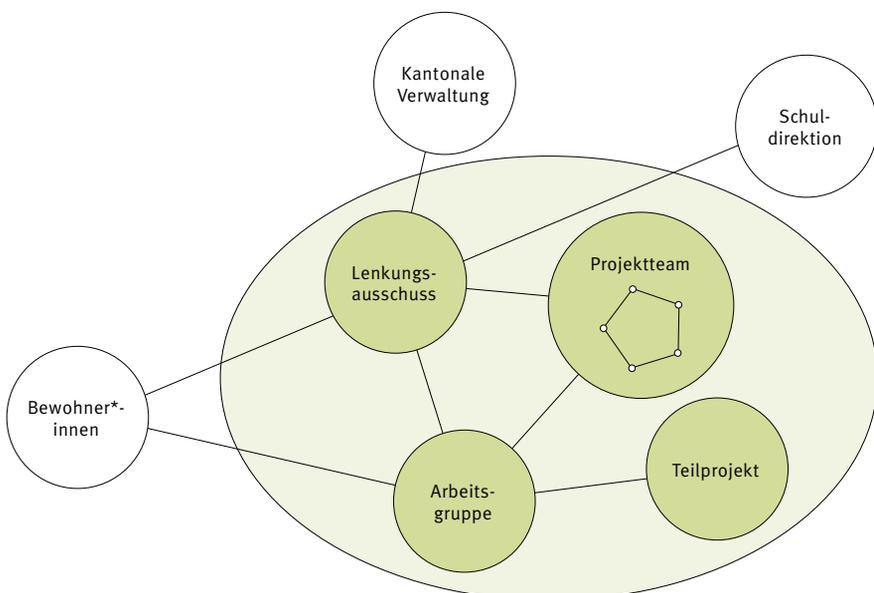
S. 34) – in unserem Fall der Projektverantwortlichen. Nach den Worten von Ralph Grossmann und Klaus Scala (2011) kreiert jede Intervention ihr eigenes soziales System, auf das sie sich bezieht.

Die Systemumwelt wird definiert als jene Menge der Elemente, «(...) welche zwar ausserhalb der Systemgrenzen liegen, aber dennoch auf das abgegrenzte System Einfluss nehmen bzw. von diesem beeinflusst werden» (ebd., S. 35). Eine Möglichkeit, jene Personen und Organisationen zu identifizieren, die voraussichtlich vom Projekt in irgendeiner Weise betroffen sein und es beeinflussen können, ist die Stakeholder-Analyse, die im vorangehenden Kapitel vorgestellt wurde.

Da nun aber Systeme in der Regel offen sind und mit der Umwelt in Beziehung stehen, stellt sich die Frage, welche der identifizierten Personen und Organisationen der Umwelt ins System einbezogen werden sollten und wo diese – wie erwähnt willkürliche – Grenze gezogen wird. Ein prüfenswerter Vorschlag von Ninck et al. (2004) geht dahin, dass die Anzahl der Beziehungen innerhalb des Systems grösser sein sollte als die Anzahl der Beziehungen zwischen System und Umwelt.

Zur Illustration das folgende Beispiel. Innerhalb der Grenze befindet sich ein Lenkungsausschuss, ein Projektteam, eine Arbeitsgruppe und ein Teilprojekt. Ausserhalb der Grenze befinden sich die Schuldirektion und die kantonale Verwaltung, die je eine Vertreterin in den Lenkungsausschuss entsenden. Ausserdem die (unorganisierte) Bewohnerschaft, aus deren Kreis Vertreter*innen im Lenkungsausschuss und in der Arbeitsgruppe delegiert sind.

Abbildung 9: Das Projekt als System



Aus diesem Beispiel wird deutlich, dass alle hier betrachteten Akteur*innen – ob innerhalb oder ausserhalb der Systemgrenze – eine das Projekt stützende Rolle spielen. Für sie alle gilt, was Boutinet (2015) als unverzichtbare Voraussetzung für die Verhandlungen um eine Beteiligung am Projekt nennt:

- das Vorliegen eines Minimums gemeinsamer oder sich ergänzender Interessen zwischen den Akteur*innen,
- die Existenz einer Motivation, zu einer Übereinkunft punkto Ziele und Vorgehen zu kommen.

Jean-Pierre Boutinet geht mit seiner Kategorisierung der Akteur*innen allerdings noch einen Schritt weiter, indem er nicht nur unterstützende, sondern auch «in-differente» und «konfrontierende» Akteur*innen erwähnt. In Anlehnung und Erweiterung seines Vorschlags unterscheiden wir im Folgenden fünf Kategorien von Akteur*innen:

- Die Mitglieder des Projektteams oder der*die Projektautor*in
- Weitere operative oder strategische Mitarbeitende innerhalb der formellen Projektorganisation
- Externe am Projekt beteiligte Akteur*innen
- Indifferente Akteur*innen
- Konfrontierende Akteur*innen

Diese fünf Kategorien können wie folgt umschrieben werden:

- *Die Mitglieder des Projektteams, der Projektautor oder die Projektleiterin*
Egal, ob von einer Einzelperson oder einem Team getragenes Projekt, handelt es sich bei ihnen um die zentralen Akteur*innen des Projekts – von der Konzeption bis zur Umsetzung. Das Projektteam (oder der*die Autor*in) verkörpert gegen aussen das Projekt und trägt die Hauptverantwortung. Im Idealfall ist das Projektteam heterogen (bezüglich Disziplin, Kultur, Betroffenheit usw.) zusammengesetzt und beinhaltet auch Adressat*innen bzw. Vertreter*innen des Systems, in dem eine Veränderung erwünscht ist. Innerhalb eines Teams kann eine Person eine herausragende Rolle spielen, die man gemeinhin als Projektleitung bezeichnet. Umgekehrt wird auch im sogenannten «Einzelprojekt» oft eine kleine Steuergruppe um den*die Autor*in herum gebildet, deren Mitglieder aber meist nicht gleich stark involviert sind wie er/sie.
- *Weitere Akteur*innen innerhalb des Projekts*
Je nach Projektgrösse gibt es Teilprojekte oder sonstige Subsysteme, innerhalb derer weitere Personen eine Rolle spielen. Unter Umständen kommen diese erst in der Umsetzungsphase dazu. Oft handelt es sich bei ihnen um Fachleute, die

für bestimmte spezialisierte Aktivitäten zugezogen wurden (z.B. für die Kommunikation und grafische Gestaltung, für eine informatikgestützte Auswertung, für die theaterpädagogische Leitung einer Gruppe, für architektonische Fragen usw.). Manchmal handelt es sich bei ihnen aber auch um Vertreter*innen der Adressat*innen (z.B. Bewohnende, Jugendliche, Gewerbetreibende, Mütter oder von einem bestimmten Problem betroffene Personen). Weiter gehören zu dieser Kategorie Leute, die bei einer Veranstaltung des Projekts punktuell helfen.

Neben diesen operativ tätigen Akteur*innen gibt es in vielen Projekten eine strategisch (vgl. Kap. 15.1) operierende Gruppe – die Trägerschaft oder der Lenkungsausschuss –, die oft Vertreter*innen unterstützender Organisationen sowie der Adressat*innen umfasst. Manchmal sind auch die Auftraggebenden in dieser Position.

Schliesslich können wir die Projektpartner*innen zu dieser Kategorie zählen. Partnerschaften mit anderen Organisationen sind dann angezeigt, wenn das Projekt dadurch besser verankert werden kann und wenn sich die Kompetenzen und Ressourcen der beteiligten Organisationen gegenseitig ergänzen.

- *Externe am Projekt beteiligte Akteur*innen*

Hierbei handelt es sich um eine Reihe von Personen, die ein partielles Engagement im Projekt spielen und die mit ihren Ressourcen das Projekt unterstützen oder einen Teilbereich abdecken. Diese Rolle können sie mehr oder weniger projektnah oder -fern ausüben. Jedenfalls kann das Projekt nicht permanent auf sie zählen. Bei diesen Akteur*innen handelt es sich zum Beispiel um Institutionen, die im Sinn eines Netzwerks über das Projekt informiert werden. Weiter gehören zu dieser Kategorie zum Beispiel Journalist*innen, die auf dem Laufenden gehalten werden und bei wichtigen Ereignissen über das Projekt Bericht erstatten, um Vertreter*innen von Geldgebern, um Behördenmitglieder, die das Projekt auf der politischen Ebene absichern usw.

- *Indifferente Akteur*innen*

Bei ihnen handelt es sich um alle Menschen des näheren sozialräumlichen Umfelds oder auch der weiteren Umwelt, die wenig oder nicht für das Projekt sensibilisiert sind und dieses laufen lassen. Dabei braucht es sich nicht zwangsläufig um eine «träge Masse» (vgl. Boutinet 2015) zu handeln, die das Projekt behindert oder seine Akteur*innen entmutigt, sondern nach unserer Erfahrung durchaus auch um ein Potenzial, das im besten Fall im Verlauf des Projekts motiviert und mobilisiert werden kann.

- *Konfrontierende Akteur*innen*

Dies sind Personen, die dem Projekt kritisch gegenüberstehen. Es kann sich zum Beispiel um Leute handeln, die über eine jahrelang erlittene Situation (z. B. Lärmbelästigungen, schleichende Abwertung eines Quartiers, Jugendliche, die überall vertrieben werden) bereits so frustriert sind, dass sie die Projektverantwortlichen stellvertretend dafür verantwortlich machen, dass noch nichts geschehen ist. Oder um Leute, die keine Veränderung wollen, oder um solche, die das Projekt in seiner Ausrichtung ablehnen. Diese Akteur*innen können das Projekt erschweren, verzögern oder gänzlich blockieren (vgl. Kap. 14.5, Mit Widerstand umgehen).

Sie können aber dennoch für das Projekt eine wichtige Rolle spielen, indem sie unter Umständen das Augenmerk auf Aspekte richten lassen, die zu wenig beachtet wurden. Manchmal ist es mit geschickter Verhandlungsstrategie möglich, solchen Leuten eine Rolle innerhalb des Projekts zuzuweisen, die sie zu toleranten bis unterstützenden Akteur*innen macht.

Im Folgenden werden noch zwei Akteur*innengruppen diskutiert, die in vielen Projekten eine wichtige, aber unterschiedlich ausgeprägte Rolle spielen und deren Einbezug gut bedacht werden muss. In der Denkweise der obigen Systematik können sie den Akteurgruppen a bis c angehören, das heißt, sie können sowohl zu Mitgliedern des Projektteams, zu weiteren Akteur*innen innerhalb des Projekts als auch zu externen Projektbeteiligten werden.

- *Ressourcentragende Akteur*innen (vgl. Kap. 15.3)*

Mit diesem Begriff bezeichnen wir alle jene Personen und Organisationen, die durch spezielle Kompetenzen, ihren gesellschaftlichen Hintergrund oder durch ökonomische Möglichkeiten dem Projekt zum Funktionieren und zu einer guten Abstützung sowie Einbettung verhelfen können. Diese sind in der Regel in den ersten drei Kategorien von Akteur*innen enthalten. Der Möglichkeiten sind viele: Diese Akteur*innen stellen etwa ihre Arbeitskraft, ihr Wissen und ihre Erfahrung, ihre gesellschaftliche Einbettung und Vernetzung, ihr fachliches oder methodisches Know-how, ihre Sprachkenntnisse, Geldmittel oder Infrastrukturen zur Verfügung. Dies tun sie nicht einfach so aus freien Stücken, sondern in der Regel nur dann, wenn sie a) den generellen Sinn des Projekts bejahen und b) einen Gegenwert erhalten. Der Gegenwert kann ebenfalls zahlreiche Formen annehmen, etwa:

- Die Arbeit der eigenen Organisation wird durch das Projekt erleichtert.
- Das Projektthema passt in die Zielsetzung der eigenen Organisation und lässt sich deshalb auch «an den eigenen Hut stecken».
- Durch das Projekt kann etwas gelernt werden.

- Es kann eine Periode ohne bezahlte Stelle überbrückt werden.
- Der Einsatz im Projekt wird honoriert, sei es finanziell oder durch sonstige Mittel.
- Der Einsatz im Projekt dient dem eigenen Curriculum und kann für eine Arbeitsstelle oder eine Ausbildung hilfreich sein.

Interessante Hinweise auf solche «Gegenwerte» finden sich in Studien zur Motivation von Freiwilligen (vgl. z. B. Peter Schüll, 2004). Bei der Suche nach und der Auswahl von ressourcentragenden Akteur*innen spielt jedenfalls das Anstreben von Win-win-Situationen eine wichtige Rolle.

Ressourcenträger*innen können im Prinzip in allen möglichen gesellschaftlichen Gruppen und Bereichen gefunden werden:

- Non-Profit-Organisationen (Vereine, Stiftungen, Hilfswerke usw.)
- Lokale staatliche oder kirchliche Institutionen (Schulen, Hochschulen, Kultureinrichtungen, Kirchen)
- Wirtschaft und Gewerbe
- Freiwillige aus der Bevölkerung
- Studierende
- Erwerbslose oder Pensionierte
- Fachleute
- Politik und Behörden

Die Antwort auf die Frage nach der optimalen Abstützung und Einbettung wird je nach Kontext, Thematik, Grösse und Bedeutung des Projekts zwangsläufig sehr unterschiedlich ausfallen. Kreativität und ein guter Sinn für das Nutzen von Gelegenheiten sind wichtige Voraussetzungen für das Zusammenbringen der richtigen Akteur*innen.

Die Nichtberücksichtigung relevanter Organisationen im jeweiligen Kontext kann umgekehrt dazu führen, dass Widerstand entsteht und sie zu konfrontierenden Akteur*innen werden. Ein gutes Beispiel dafür sind Quartiervereine, die in einem quartierbezogenen Projekt auf keinen Fall ausser Acht gelassen werden sollten. Auch wurde schon die Erfahrung gemacht, dass Organisationen, die sowohl über ökonomische Ressourcen als auch Know-how verfügen, abweisend reagieren, wenn sie ausschliesslich über ihre Finanzierungsmöglichkeiten und nicht via ihre Fachkompetenz angesprochen werden. Vielleicht haben solche Organisationen ein Interesse an einer personellen Beteiligung. In beiden Fällen kann ein frühes Angebot in diesem Sinn Goodwill schaffen und ermöglicht eine gute Einbettung des Projekts.

Bei all diesen Überlegungen ist jedoch gleichzeitig anzumerken, dass das Projekt mit jedem*jeder zusätzlichen Partner*in komplexer wird und die Zusammenarbeit manchmal nicht unproblematisch ist. Zuweilen muss das Projekt durch weitere Partner*innen neuen Erwartungen genügen und seine Ausrichtung ändern oder erweitern. Es geht also bei den Projektbeteiligten nicht um das Maximum, sondern um das Optimum: Weder die Unterdotierung noch die Überdotierung helfen dem Projekt.

Schliesslich bleibt noch zu erwähnen, dass sich die Aufgaben im Verlauf eines Projekts verändern, was neue Ressourcen und eine personelle und organisatorische Ausdifferenzierung des Projekts erfordert. Die Frage der Beteiligten bleibt deshalb während des ganzen Projektverlaufs ein Thema.

· *Adressat*innen*

In manchen Arbeitsfeldern, zum Beispiel im Bereich der Jugendarbeit, der Integration oder der Gesundheitsförderung und Prävention, soll durch Projekte bei bestimmten gesellschaftlichen Gruppen eine Veränderung eintreten. Sei es das Risikoverhalten von Jugendlichen oder sei es die Aneignung eines öffentlichen Raums durch alkoholtrinkende Männer, sei es der Mangel an Bewegung von Kindern oder jener an Deutschkenntnissen bestimmter Migrierendengruppen – es handelt sich meist um Problemlagen, die durch Fachleute festgestellt werden und durch ein Projekt angegangen werden sollten. In solchen Fällen werden jene Personen, die durch das Projekt angesprochen werden sollen, manchmal als Zielgruppen, Adressat*innen oder Nutzniessende (in internationalen Kontexten «beneficiaries») bezeichnet.

Die hierfür üblicherweise verwendeten Begrifflichkeiten vermögen für den Ansatz des integralen Projekts wenig zu überzeugen. Der Begriff der Zielgruppe erinnert an Impf-, Werbe- oder Aufklärungskampagnen aller Art, in denen ein bestimmter Teil der Bevölkerung angepeilt wird, damit er etwas kauft oder sich in einer bestimmten Art verhält. Der Begriff des*der Nutzniessenden hat etwas von der Art des*der bedürftigen und dankbar sein müssenden Empfänger*in von Wohltätigkeit. Beide Begriffe vermitteln letztlich eine relativ passive Rolle jener Menschen, die durch das Projekt angesprochen werden sollen – eine ungünstige Voraussetzung, um sie anschliessend zur Partizipation zu bewegen.

Am neutralsten scheint uns der Begriff der Adressat*innen – laut Duden online «jemand, an den etwas gerichtet ist, für den etwas bestimmt ist». Obwohl auch diesem Begriff vorerst eine passive Rolle anhaftet, scheint er doch verschiedene Handlungsmöglichkeiten zu beinhalten. Mit diesem Begriff hat man am ehesten den Eindruck, dass sich die anzusprechenden Menschen auf gleicher Augenhöhe befinden. Wir halten uns deshalb in diesem Buch an den Begriff der Adressat*innen.

Bezüglich dieser Gruppe standen in den letzten Jahren zwei Diskussionen im Vordergrund, die in einer besonderen Form miteinander verbunden sind. Es handelt sich einerseits um die Frage der sogenannten «schwer erreichbaren» Gruppen und andererseits um die normative Forderung, die Adressat*innen partizipativ am Projekt beteiligen zu lassen.

Als «schwer erreichbar» gelten jene Gruppen, die den intervenierenden Fachleuten erstens noch nicht bekannt sind und zweitens aufgrund ihrer Lebenslage, ihrer Sprache, ihrer Verhaltensweisen oder ihrer Einstellungen und Werte nicht so einfach für ein Veränderungsprojekt gewonnen werden können. Marcel Spierts (1998) verweist mit Bezug auf eine niederländische Publikation mit dem Titel «Wieso schwer erreichbar?» darauf, dass der Terminus «schwer erreichbar» die Gefahr einer einseitigen Betrachtung enthält, wenn Fachpersonen sich ausserstande sehen, eine Gruppe, die sich anders als gewohnt verhält, zu erreichen. «Möglicherweise pflegen diese <Schwererreichbaren> intensive gegenseitige Kontakte mit einer bunten Schar von Leuten und Institutionen: Verwandten, Nachbarn, Kollegen, Brieffausten- und Geschäftsinhaberverein, Gemeinschaftszentrum, Moschee – alles Mitglieder ein und derselben Gesellschaft» (Spierts, 1998, S. 70). In der Soziokulturellen Animation und in der Integrationsarbeit wurden in den letzten Jahren denn auch einige Vorgehensweisen und methodische Ansätze entwickelt, um auch mit «entfernteren» Gruppen Kontakte zu knüpfen und sie zu aktivieren.³⁶ Ein erprobter Ansatz ist beispielsweise das Suchen und Aufbauen von Schlüsselpersonen, die für eine bestimmte gesellschaftliche Gruppierung als Türöffner*in und Vermittler*in dienen. Bei Projekten im Migrationskontext wird auch manchmal zum Instrument des «Doorknocking» gegriffen. Dieser eigentlich simple Ansatz kommt aus der Tradition des Community Organizing und umschreibt ein Vorgehen, bei dem man von Haustür zu Haustür geht und «anklopft», um mit den Bewohner*innen ein kurzes Gespräch zu führen. Nicht selten bleibt es nicht bei diesem kurzen Gespräch und es entwickelt sich daraus ein Küchentischgespräch (vgl. Kap. 13.4).

Manchmal gelingt das Kontaktieren aber trotz aller Bemühungen nicht – zuweilen nützt selbst die beste Strategie nichts, wenn eine Projektidee nicht den Puls, die Befindlichkeit oder die Bedürfnisse der Adressat*innen trifft.

Die Frage der Partizipation wurde in Teil II, Kapitel 4 bereits ausführlich erörtert. Hier sei lediglich nochmals rekapituliert, dass weitgehende Partizipation durch die Adressat*innen zwar oft gefordert, aber bei Weitem nicht immer erreicht wird. Dafür

³⁶ Vgl. z. B. Katharina Barandun 2012: Partizipation in interkulturellen Siedlungen. Erfolg durch Väterbeteiligung.

gibt es vielerlei und zum Teil ganz banale Gründe. Zum Beispiel kann ein Projekt, das sich an Eltern mit Kindern im Vorschulalter richtet, kaum mit intensiver Beteiligung rechnen, wenn in der Strategie nicht der starken Belastung von Müttern und Vätern durch Familien- und Erwerbsarbeit Rechnung getragen wird. Generell gilt jedenfalls, dass die Beteiligung umso einfacher ist, je näher die Adressat*innen dem Thema des Projekts bereits stehen, je bewusster ihre Betroffenheit ist und je mehr sie durch ihre Lebenslage und ihre Bildung organisations- oder projekterfahren sind. Umso höher ist andererseits die Schwelle der Partizipation für Menschen, die das Thema, dessen sich das Projekt annimmt, nicht richtig verstehen, sich davon nicht betroffen fühlen oder schlicht keine Zeit haben.

Das Bewusstsein der grossen Schwierigkeit des Einbezugs mancher gesellschaftlicher Gruppen und die Bescheidenheit der diesbezüglichen Ansprüche ist das eine. Falsch wäre es, aufgrund solcher Überlegungen die Beteiligungsmöglichkeiten an einem Projekt sozusagen präventiv aus Sorge um eine allfällige Überforderung bestimmter Adressat*innen von vorneherein auszuschliessen. Wir haben es immer wieder erlebt, dass Menschen in belastenden Situationen oder Menschen mit geringem Bildungskapital durch ihre Beteiligung in einem Projekt Verantwortung übernehmen und durch ihre Rolle im Projekt Selbstvertrauen gewinnen konnten.

Zwischen dem Bestreben, vorerst «projektferne» Betroffene zu Beteiligten zu machen, und der Verantwortung, mit den Möglichkeiten und Grenzen der Betroffenen behutsam umzugehen, ergibt sich eine erste Gratwanderung. Eine weitere besteht im guten Mittelweg zwischen der Beteiligung heterogener Akteur*innen und dem erwünschten Projektfortschritt, denn oft müssen sich die Fachkräfte an andere Arbeitsformen und ein anderes Arbeitstempo anpassen, wenn sie diese Akteur*innen nicht einfach «überfahren» wollen.

13.6 Zielsetzung

Ein Ziel ist ein gedanklich vorweggenommener Soll-Zustand, der in der Zukunft liegt, dessen Erreichen wünschenswert ist und der durch Handlungen erreicht werden kann. (in Anlehnung an Hans-Dieter Litke, 2007)

Bedeutung

Die Ziele stellen die Richtschnur und den eigentlichen Massstab des Projekts dar. Von Projektzielen hängt fast alles in einem Projekt ab, und zwar sowohl in der

Projektintervention als auch im Projektmanagement. Das Arbeiten mit Zielen hat deshalb eine entscheidende Bedeutung in der Projektmethodik.

Ziele dienen insbesondere dazu,

- Konsens über die Ausrichtung des Projekts herzustellen und alle am Projekt Beteiligten auf einem festgelegten Kurs zu halten,
- eine klare Grundlage zu besitzen, um die wirksamste Umsetzungsstrategie einschlagen zu können,
- die Tätigkeiten immer wieder einzugrenzen und auf die Ziele zu richten,
- einen Massstab zu haben, um Wirksamkeit und Erfolg des Projekts abwägen und beurteilen zu können.

Werte

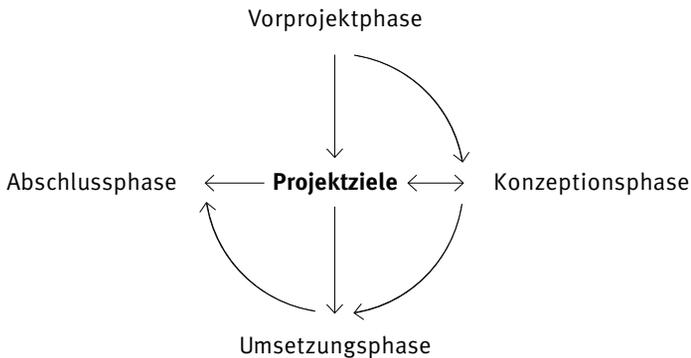
Viele Ziele haben vorrangig etwas zu tun mit Wertvorstellungen, die nicht ohne Weiteres auf der Hand liegen. Die Ausrichtung eines Projekts ist denn auch oft beeinflusst von ethischen, weltanschaulichen oder gesellschaftspolitischen religiösen Einstellungen, die einem bestimmten Menschen- und Weltbild entsprechen. Ein Anspruch an das integrale Projekt (vgl. Kap. 2.2) besteht nun aber gerade darin, dass Menschen unterschiedlichsten Hintergrundes zusammenarbeiten. Für den Zielfindungsprozess kann es deshalb gerade in heterogenen Projektgruppen von Bedeutung sein, eine vorgängige Diskussion zu den Werten der Beteiligten zu führen. Nun kann es aber keineswegs darum gehen, zu Projektbeginn ein für alle verbindliches Menschenbild zu formulieren oder Wertvorstellungen zu einem Eintopf zusammenzumischen. In gewissen Situationen erweist es sich im Gegenteil als wichtig, die Unterschiedlichkeiten so herauszuarbeiten, dass sie deutlich erkennbar und damit wählbar werden.

Verhältnis zwischen Projektzielen und -phasen

Die Projektziele haben für das ganze Projekt einen zentralen Charakter. Diese Feststellung wird durch ein sehr grobes, aber durch seine Zielbezogenheit hilfreiches Vierphasenmodell, das ursprünglich durch Nico van Zijl (1988) vorgeschlagen wurde, bildlich umgesetzt. Aus diesem – hier für das integrale Projekt angepassten Modell – geht deutlich hervor, dass sich die einzelnen Projektphasen letztlich immer um die Zielsetzungen drehen:

- In der Vorprojektphase werden erste Überlegungen zur Zielrichtung angestellt.
- In der Konzeptionsphase steht die Festlegung der Ziele im Zentrum.
- In der Umsetzungsphase sind alle Aktivitäten auf das Erreichen der Projektziele ausgerichtet.
- In der Abschlussphase wird geprüft, ob die Ziele erreicht wurden.

Abbildung 10: Vierphasenmodell, abgeleitet von van Zijl (1988)



Zielsystematik

In der Logik, die wir nun mit der Zweiteilung von inhaltlich-fachlicher Arbeit (Projektintervention) und formal-organisatorischer Arbeit (Projektmanagement) eingeschlagen haben, kann man sich hier zu Recht fragen, ob die Zielsetzung eine Aufgabe der Projektintervention oder des Projektmanagements ist. Einerseits ist die Zielsetzung eine zutiefst inhaltliche Arbeit, andererseits hat sie einen starken Bezug zur Steuerung und Planung und wird denn auch in der Literatur des Projektmanagements prominent behandelt.

Die Antwort lautet dahingehend, dass das Setzen von Zielen beide Kernfunktionen in einem guten Zusammenspiel betrifft.

- Ziele bezogen auf die Veränderung/en, die das Projekt *bewirken* will, gehören eindeutig zur Projektintervention.
- Ziele bezogen auf die im Projekt zu *leistenden* Handlungen sind eine Mischung aus Projektintervention und Projektmanagement.

Diese beiden Zielarten werden als Wirkungs- und Leistungsziele³⁷ bezeichnet und können wie folgt unterschieden werden:

- *Wirkungsziele:* Was wollen wir bezüglich der Veränderung der Ausgangssituation bewirken?
- *Leistungsziele:* Was wollen wir mit dem Projekt für Leistungen erbringen, um die Wirkungsziele zu erreichen?

³⁷ Diese werden in der Literatur manchmal auch als *output* (Leistung) und *outcome* (Wirkung) bezeichnet.

Beispiel

Ausgangslage:

In der Situationsanalyse wurde die ungünstige Freizeitsituation vieler Kinder im Quartier – die unter anderem Auswirkungen auf ihre schulischen Leistungen, ihr Verhalten und letztlich ihre Zukunftsperspektiven hat – als Handlungsbedarf festgestellt.

Wirkungsziel:

- Kinder des Quartiers erwerben in ihrer Freizeit zusätzliche Sozial- und Selbstkompetenzen.

Leistungsziel:

- Die Quartierarbeit realisiert ein aktivierendes und förderndes Freizeitprogramm für die Kinder des Quartiers.

Das Projekt soll also bewirken, dass die Kinder einen Kompetenzgewinn daraus erzielen können.

Die Realisierung eines Freizeitprogramms ist ebenfalls ein Ziel, es handelt sich hierbei sozusagen um das sichtbare, erarbeitete «Produkt» des Projekts. Hier zeigt sich aber bereits deutlich, dass dieses Projektziel erst gesetzt werden kann, wenn die Umsetzungsstrategie bekannt ist. Es handelt sich im Grunde genommen um die zum Ziel erhobene Umsetzungsstrategie.

Der Zielfindungsprozess

Die Formulierung von Zielen bedingt einen mehr oder weniger langen Zielfindungsprozess, bei dem im Wesentlichen die Frage beantwortet werden muss: Was wollen wir denn eigentlich erreichen?

Wie bei allen Projektschritten ist es auch beim Zielfindungsprozess nicht so, dass dieser präzise in einem Zeitraum zwischen Situationsanalyse und Umsetzungsstrategie stattfindet. Schon in der Vorprojektphase sind vielleicht erste Vorstellungen einer Zielrichtung in den Köpfen der Initiant*innen vorhanden. In länger dauernden Projekten müssen die Ziele im Verlauf des Projekts vielleicht revidiert oder angepasst werden. Aber dennoch kann man sagen, dass erst mit den Ergebnissen der Situationsanalyse die Zielfrage richtig angegangen werden und dass darauf basierend ein Verständigungsprozess unter Mitwirkung verschiedener Beteiligter in Gang kommen kann.

Im Zielfindungsprozess geht es also vorerst darum, die an der Zieldiskussion Beteiligten zu bestimmen und zu klären, wer letztlich darüber entscheiden soll. Dies

können Projektpartner*innen, Vertreter*innen der Adressat*innen, die Auftraggebenden oder Geldgebende sowie weitere Stellen sein. Oft ist es sinnvoll, dass die Fachleute in einer ersten Phase Arbeitsziele definieren, die dann zu einem späteren Zeitpunkt unter Einbezug der Akteur*innen definitiv festgelegt werden.

Es zeigt sich immer wieder, dass die verschiedenartig Beteiligten je nach Perspektive unterschiedliche Ziele setzen würden. Bei der Formulierung der Projektziele muss deshalb der grösstmögliche gemeinsame Nenner gefunden werden.

Man kann sich darüber streiten, ob dies alles auch für kleinere Autor*innenprojekte gelten soll oder ob dieser Aufwand nicht übertrieben ist. Es ist ja durchaus denkbar, dass eine einzelne Person oder ein kleines Team ein Projekt bis hin zur Umsetzung alleine plant und die Finanzierung regelt. Dabei muss man sich allerdings vor Augen halten, dass der*die Autor*in spätestens in der Umsetzungsphase mit Projektbeteiligten zusammenfindet, die dann unter Umständen zwar den Handlungsbedarf gerechtfertigt finden, mit der Zielrichtung aber überhaupt nicht einverstanden sind. Es lohnt sich also auch für kleinere Projekte, diesen Zielfindungsprozess nicht alleine im stillen Kämmerlein zu erledigen, sondern spätestens zu diesem Zeitpunkt Diskussionen mit anderen zu führen.

Beim Zielfindungsprozess können wir vier Arbeitsschritte unterscheiden:

- Ziele entwickeln und formulieren
- Ziele differenzieren
- Ziele operationalisieren/Indikatoren festlegen
- Ziele vereinbaren

Dazu einige ausführliche Anmerkungen.

Ziele entwickeln und formulieren

Nachdem in der Situationsanalyse der Ist-Zustand beschrieben und der Handlungsbedarf definiert wurden, muss nun eingegrenzt werden, welche Veränderungen oder welcher Soll-Zustand realistischerweise erreicht werden können. Martin Hafen (2005) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass es mit Projekten nie möglich sein wird, alle Ursachen eines Problems zu beseitigen. Angesichts der in einem Projekt immer beschränkten finanziellen und personellen Ressourcen muss auch das Machbare vom Wünschbaren unterschieden werden und Prioritäten sind entsprechend zu setzen.

Der erste Schritt besteht deshalb in einer Auseinandersetzung mit den wünschenswerten Entwicklungen.

Der zweite Schritt ist die Formulierung von adäquaten Zielen. Ziele sollen

- anspruchsvoll, aber auch realistisch,
- konkret und genau sowie
- umsetzungsneutral sein.

Letzteres bezieht sich ausschliesslich auf Wirkungsziele. Umsetzungsneutral bedeutet, dass keine fixierten Umsetzungsmassnahmen in die Beschreibung der Ziele verpackt werden (was sie, wie oben erwähnt, von den Leistungszielen unterscheidet). Dadurch wächst die Chance, dass bei der Entwicklung der Umsetzungsstrategie auch neue Ideen auftauchen, die sonst aufgrund der eingengten Formulierung ausgeschlossen wären. Wenn etwa das Ziel formuliert wird: «Mit einer Serie von Informationsveranstaltungen werden Eltern motiviert, ihre Kinder in vorschulische Einrichtungen anzumelden», steht der Umsetzungsweg nicht mehr offen, sondern ist bereits auf eine bestimmte Idee reduziert. Die Fragestellung bei der Zielformulierung heisst deshalb «Was ist zu erreichen?» und nicht «Wie ist es zu erreichen?». Beim genannten Beispiel könnte die Zielformulierung also heissen: «Eltern sind motiviert, Unterstützung bei der Einschulung ihrer Kinder in Anspruch zu nehmen.»

Ein verbreitetes Hilfsmittel zur Formulierung von Zielen sind die «SMART»-Kriterien: Ziele sollen

- spezifisch
 - mess-/überprüfbar
 - anspruchsvoll/akzeptiert
 - realistisch
 - terminiert
- sein.

Dem ist allerdings anzufügen, dass es eher unüblich ist, die Terminierung, also die zeitliche Festlegung, wann ein Ziel erreicht werden soll, in die Zielformulierung hineinzupacken. Es ist aber sicher nützlich, sich im Rahmen des Zielfindungsprozesses den zeitlichen Rahmen des Projekts zu vergegenwärtigen.

Ziele werden in Aussagesätzen beschrieben, die einen beobachtbaren Zustand, einen Sachverhalt oder ein Verhalten ausdrücken. Wie schon in der Situationsanalyse ist es hierbei wichtig, dass klare Begrifflichkeiten verwendet werden. Begriffe mit mehrdeutigen Inhalten müssen entweder vermieden oder definiert werden.

Schliesslich ist darauf zu achten, dass keine Zielkonflikte entstehen. Manchmal schliessen sich Ziele gegenseitig aus oder das Erreichen gewisser Ziele erschwert oder verhindert die Realisierung von anderen. Zielkonflikte können nicht immer

ganz vermieden werden. Wenn sie aber erkannt sind, können sie durch das Schaffen geeigneter Rahmenbedingungen gemindert oder weitgehend aufgelöst werden.

Ein Ziel kann grundsätzlich nicht nur positive (erwünschte) Wirkungen, sondern auch die Vermeidung negativer (unerwünschter) Wirkungen beinhalten. Auf solche Vermeidungsziele sollte verzichtet werden. Tauchen sie auf, so sollte man versuchen, das Ziel ins Positive zu wenden. Angenommen, in einem Jugendtreff verdrängt eine aggressive Clique die übrigen Besucherinnen und Besucher, so könnte das Vermeidungsziel heissen: «Es findet keine Verdrängung von Besuchendengruppen statt.» Die Umformulierung könnte lauten: «Der Jugendtreff hat eine durchmischte Besucher*innenschaft.» Und vielleicht als Ergänzung: «Die Clique kann ihr Bedürfnis nach einem eigenen Territorium in einem sozialverträglichen Rahmen ausleben.»

Vermeidungsziele schränken die Überlegungen zur Umsetzung meistens ein. Projekte brauchen daher eine positive Vision. Wenn nach dem Motto «Betroffene zu Beteiligten machen» gearbeitet werden soll, haben wir keine Chance, wenn wir nur ein Vermeidungsziel haben. Was sollte dann das Interesse – zum Beispiel der erwähnten Clique – sein, bei einem Projekt mitzumachen? Es muss mit ihr eine positive Vorstellung eines verbesserten Zustands entwickelt werden, um sie für die Mitarbeit zu motivieren.

Ziele differenzieren

In vielen Projekten wird nicht nur ein einziges Ziel verfolgt. Wenn mehrere Ziele definiert werden, kann unterschieden werden zwischen Hauptziel(en) und Teilzielen. Im Ergebnis können Projekte eine Zielhierarchie aus über- und untergeordneten Zielformulierungen aufweisen, zwischen denen Ableitungsbeziehungen bestehen. In diesem Fall kann das Hauptziel allgemeiner definiert werden, während die Teilziele konkret formuliert sind. Auf diese Weise entsteht ein sogenannter Zielbaum. Ein Zielbaum wird von «oben nach unten», beginnend beim Hauptziel und dann Teilzielen, erstellt. In der Umsetzung werden sie aber von unten nach oben «abgearbeitet», man arbeitet also vor allem mit den Teilzielen. Wenn diese erreicht sind, führt dies schrittweise zum Erreichen des Hauptziels.

Abbildung 11: Einfacher Zielbaum



Ein umfangreiches und länger dauerndes Projekt kann durchaus zwei oder mehrere Hauptziele umfassen, womit der Zielbaum entsprechend erweitert wird. Der Einfachheit halber beschränken wir uns hier auf Beispiele mit einem Hauptziel.

Oft soll mit einem Projekt ein Beitrag zu einem «Fernziel» oder zu einer «Vision» geleistet werden. Dabei geht es um ein Ziel, das mit dem Projekt selber nicht erreicht werden kann, das dem Projekt aber eine Richtung gibt und es in einen grösseren Zusammenhang einbettet (z.B. internationale, kantonale, kommunale oder organisationale Leitbilder, Strategien, Konzepte oder Kampagnen oder den Berufskodex der Sozialen Arbeit). Das heisst: Das Gelingen des Projekts trägt – allenfalls zusammen mit anderen Projekten – zum Erreichen eines solchen Ziels bei.

Ein Fernziel erleichtert es auch manchmal, den Berührungspunkt zu Zielen möglicher Geld- oder Auftraggebenden aufzuzeigen.

Die Projektleitenden sind darüber hinaus auch im Sinne der nachhaltigen Wirkung von Projekten dazu aufgefordert, über den eigenen Handlungsrahmen hinauszudenken und zu überlegen, in welche übergeordneten «Agenden» sich ihre Bemühungen einordnen.

Der Zielbaum wird in diesem Fall um das Fernziel oder die Vision ergänzt:

Abbildung 12: Zielbaum mit Fernziel/Vision



In der Regel handelt es sich bei Hauptzielen um Wirkungsziele. Die Teilziele können sowohl Wirkungs- als auch Leistungsziele sein. Je nach Projekt und nach den Anforderungen von Geldgebenden kann es sinnvoll sein, bei den Teilzielen zwischen Leistungs- und Wirkungszielen zu unterscheiden:

Abbildung 13: Zielbaum mit Leistungs- und Wirkungszielen



Zielbäume ermöglichen es auch, den Zusammenhang und allfällige Überschneidungen oder Widersprüchlichkeiten von Teilzielen zu erkennen.

Ziele operationalisieren

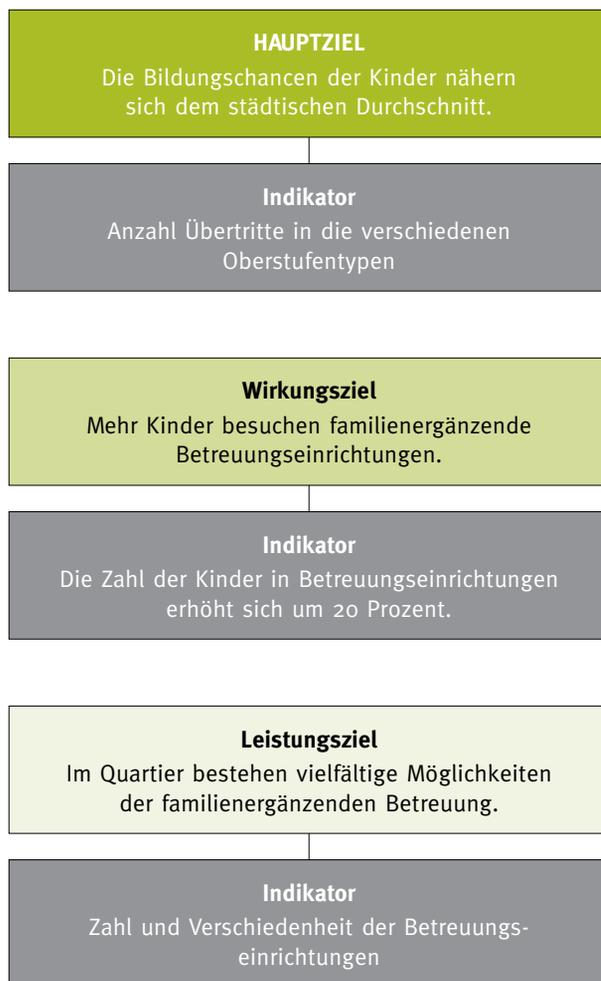
Im Hinblick auf die Evaluation eines Projekts müssen die Ziele so weit präzisiert werden, dass eine konkrete Beobachtung oder «Messung» möglich wird. Dieses genaue Beschreiben des wünschenswerten Soll-Zustands wird «Operationalisierung» (Messbarmachung) genannt. Die Operationalisierung ist somit ein Verfahren zur Präzisierung von Zielen. Es geht darum, möglichst eindeutige und beobachtbare Elemente eines Ziels herauszuarbeiten. Wenn die Zielformulierung selber keine beobachtbaren Zustände, Verhalten oder Sachverhalte beinhaltet, greift man zu Indikatoren. Mit ihrer Hilfe wird festgelegt, wann ein Ziel als erreicht gilt und wann nicht.

Beispiele

Handlungsbedarf:

Die vorschulische Sozialisation im Quartier führt insbesondere bei Kindern mit Migrationshintergrund zu geringeren Integrations- und Bildungschancen als in anderen Quartieren.

Abbildung 14: Zielbaum mit Operationalisierung

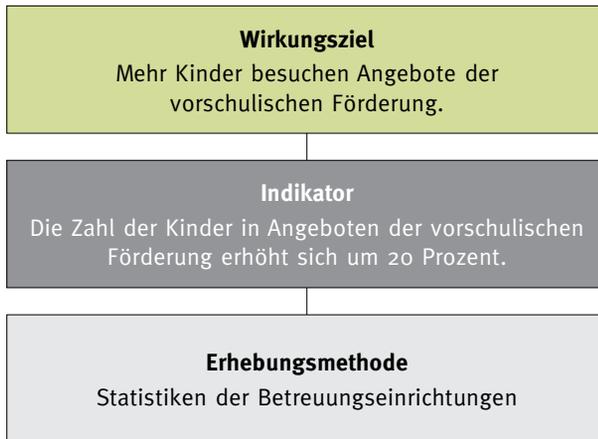


Damit die Beurteilung der Zielerreichung nicht auf einer blossen Einschätzung beim Abschluss des Projekts beruht, können die Indikatoren wie hier beim Wirkungsziel mit bestimmten Messgrößen versehen werden.

Bei der Festlegung der Indikatoren ist es hilfreich, sich zu überlegen, wie bzw. mit welcher Methode die Kennzahlen der Indikatoren erhoben werden können. Dies ist natürlich bereits ein Vorgriff auf die Evaluation, vermeidet aber zum jetzigen Zeitpunkt, dass Indikatoren festgelegt werden, die nicht oder nur mit grossem Aufwand erhoben werden können.

Beispiele

Abbildung 15: Indikator und Erhebungsmethode



Im Endergebnis können Zielbäume alle erwähnten Elemente tabellarisch zusammenfassen:

Abbildung 16: Vollständiger Zielbaum

FERNZIEL/VISION			
HAUPTZIEL			
Indikator			
Erhebungsmethode			
Teilziel 1	Teilziel 2	Teilziel 3	Teilziel 4
Indikator	Indikator	Indikator	Indikator
Erhebungsmethode	Erhebungsmethode	Erhebungsmethode	Erhebungsmethode

Ziele vereinbaren

In einem Aushandlungsprozess mit den an der Zielfindung Beteiligten werden schliesslich unterschiedliche Zielvorstellungen angeglichen bzw. aufeinander abgestimmt. Je nach Projekt und institutionellen Rahmenbedingungen müssen die Ziele durch die Auftrag- oder Geldgebenden genehmigt werden.

Eine solche Zielvereinbarung wird oft erst festgelegt, wenn die Umsetzungsstrategie ansatzweise bekannt ist, da diese wie erwähnt zumeist einen Zusammenhang mit den Leistungszielen hat.

Ziele anpassen

Einen Hinweis gilt es hier noch anzubringen. Wie in Kapitel 13.4 ausgeführt, vergrössert sich das Wissen über die Ausgangssituation und den Handlungsbedarf, sobald das Projekt im Gang ist. Ausserdem bleibt «die Welt» während eines Projekts nicht stehen, wie Jenny (2005) schreibt. Beispielsweise kommt ein wichtiger, zuvor nicht bekannter Player ins Spiel oder eine neue Ausschreibung einer Stiftung passt zum Thema des Projekts, aber nicht genau zur bisher gedachten Projektausrichtung. Konkret bedeutet dies, dass sich das Projektumfeld derart verändern kann, dass sich die Ausrichtung des Projekts anpassen muss.

Obwohl es sehr viel Klarheit bringen würde, ist es deshalb ratsam, den Zielbaum nach seiner Festlegung nicht als endgültig abgeschlossenes Thema zu behandeln. Man würde damit Gefahr laufen, dass neu auftauchende Aspekte nicht beachtet oder neue Möglichkeiten nicht ausgeschöpft werden. Ziele können deshalb Veränderungen und Anpassungen unterliegen (vgl. Henning Balck, 1990), was insbesondere für mehrjährige Projekte gilt. Eine Zielvereinbarung kann deshalb einen Passus über die Möglichkeiten der Anpassung von Zielen beinhalten.

Änderungen der Ziele sind selbstredend mit dem gleichen Kreis von Personen zu vereinbaren, mit dem die ursprünglichen Ziele festgelegt wurden, und schriftlich festzuhalten. Kleinere Geldgebende müssen über die Änderungen informiert werden, mit grösseren Geldgebenden müssen Veränderungen von Zielen in der Regel ausgehandelt werden.

13.7 Umsetzungsstrategie

Als Umsetzungsstrategie bezeichnen wir die Gesamtheit der verschiedenen Umsetzungsaktivitäten, mit denen die Projektziele erreicht werden sollen.

In den Worten von Boutinet (2015) bezweckt die Strategie, die Ausgangssituation im Sinn der erwünschten Ziele zu transformieren. Sehr passend bezeichnet ausserdem Gillet (1998) die Strategie als die «Kunst der Kombination».³⁸

Nachdem auf der Basis der Situationsanalyse die Ziele festgelegt wurden, stellt sich als Nächstes die Frage, wie diese am besten erreicht werden können. Welche Kombination von Methoden und Mitteln eignet sich dazu? Mit den Worten von Boutinet (2015) begibt sich das Projekt nun auf die methodische Ebene. Dabei handelt es sich in komplexen Situationen selten um eine einzelne Umsetzungsaktivität, sondern um eine Kombination verschiedener Komponenten, die zusammen die Umsetzungsstrategie ausmachen.

Hierbei handelt es sich um eine der kreativsten Phasen des Projekts, in der vorerst Zeit und Raum für die Entwicklung der Ideen gewährt werden muss. Dadurch lässt sich vermeiden, dass nur die eine, vielleicht längst in den Köpfen vorhandene oder anderswo «abgeschaute» Umsetzungsidee ins Auge gefasst wird. Auch hier ist wieder zu bedenken, dass jede Situation mit ihrer jeweiligen Konstellation von Akteur*innen sowie Beteiligten einmalig ist und dass spezifische Ziele für diese Situation gesetzt wurden. Es gilt daher, sich in jedem Projekt neu einzustellen, die Kenntnisse, die Techniken, die einzusetzenden Mittel neu zu ermitteln. Keine Umsetzungsstrategie ist an sich gut und richtig. Ihre Zweckmässigkeit hängt ebenso von den Adressat*innen, dem Kontext, den Rahmenbedingungen, Hindernissen und Finanzierungsmöglichkeiten ab.

In einem zweiten, stärker strukturierten Schritt sind aus dem Vergleich der verschiedenen Ideen und Ansätze jene Mittel und Methoden zu wählen, welche Situation, Beteiligte, Zielsetzung und Rahmenbedingungen optimal miteinander verbinden. Die Kombination der verschiedenen Vorgehensweisen bzw. geplanten Umsetzungsaktivitäten bilden die Strategie.

Kreatives Entwickeln von Umsetzungsvarianten

Die Ambivalenz des Begriffs des Kreativen ist im Teil 2, Kapitel 6 behandelt worden. Wir haben jedoch keine sinnvolle Alternative zur Hand, und wenn wir uns die

³⁸ Gemäss Petit Larousse, in Gillet, 1998.

unzähligen eigenständigen Vorgehensweisen der Projekte im soziokulturellen Feld vor Augen halten, sehen wir keinen Grund, Projektumsetzungen nicht als schöpferische Aktivitäten zu betrachten.

Die Projektmanagement-Literatur hält eine ganze Reihe mehr oder weniger brauchbarer «Kreativitätstechniken» bereit. Die meisten sind allgemein bekannt (Brainstorming, Mindmap, Visualisierungen, Brainwriting), sodass sie nicht weiter erwähnt werden müssen. Es spricht nichts gegen den Einsatz solcher Techniken und es kann durchaus sinnvoll sein, sie zu einem bestimmten Moment einzusetzen, um Ideen zu sammeln und assoziativ weiterzuentwickeln.

Nach unserer Erfahrung handelt es sich aber bei der Entwicklung der Umsetzungsstrategie um einen länger dauernden Prozess, der im Grunde schon in der Vorprojektphase beginnt, wenn die Projektinitiant*innen sich gedanklich mit dem Thema zu beschäftigen beginnen. Nach Ned Herrmann (1991) handelt es sich hierbei um die Inkubationsphase im kreativen Prozess. In dieser Phase soll man in erster Linie Geduld haben und dem Prozess vertrauen, damit die Ideen keimen können. Es geht um die unbewusste Erzeugung von Ideen während dieser Phase. Dies kann man durch entspannte Zustände fördern, durch (Tag-)Träume, Wandern, Bahnfahren usw. Der Prozess setzt sich bewusst oder unbewusst in der Freizeit und im Schlaf fort. Sodann erhöht die Auseinandersetzung mit den Projekterfahrungen anderer bzw. mit Good-Practice-Beispielen das vorhandene Wissen, mit dem dann kreativ neue Ideen entwickelt werden. Konkret: Zum Beispiel ist es eine gute Möglichkeit, um auf Ideen zu kommen, mit einem Projektteam ein «Reisli» zu anderen Projekten zu machen. Einerseits lernt man gemeinsam etwas über Möglichkeiten und Erfahrungen, andererseits hat man neue, informelle Anlässe (Zug fahren, zusammen etwas trinken, essen usw.), die einen auf neue Ideen bringen und anregender sind als Sitzungen.

Entscheidend ist wohl, dass Projektautor*innen diesen Prozess nicht nur zulassen, sondern ihn auch in einer ihnen angepassten Weise fördern und vor allem auftauchende Ideen laufend notieren.

Durch die im Verlauf der Situationsanalyse entstandenen Dialoge und den zusätzlichen Wissensgewinn über die Ausgangssituation verknüpfen sich Ideen und Gedanken allmählich so, dass nach der Formulierung der Ziele schon einige Umsetzungs-ideen vorhanden sind.

Zu diesem Zeitpunkt ist es das Potenzial einer Gruppe, die durch das Zusammen-tragen ihrer latenten Ideen verschiedene Umsetzungsvarianten hervorbringen kann. Dies ist denn auch der richtige Ort für den Einsatz von Kreativitätstechniken.

Das systematische Zusammen-tragen und auch die Kreation neuer Ideen könnte auch unter dem Gesichtspunkt des Denkmodells der Zirkularität oder nach dem Instrument des 8-fachen SWOT vorgenommen werden.

Das Denkmodell der Zirkularität

Hierbei handelt es sich um einen systemischen Ansatz, der versucht, Veränderungen, ihre Ursachen und Wirkungen in Form von Kreisläufen zu erfassen. Markus Schwaninger und Markus Körner bauen in ihrem Denkmodell auf der Kritik an den in der westlichen Denktradition stark verankerten Denkweisen der «Bipolarität» und des «deterministischen Kausaldenkens» auf. Diese tauchen in den klassischen Projektmanagementkonzepten festgeschriebenen Begriffspaaren «Ursache › Wirkung» und «Problem › Lösung» auf (Schwaninger & Körner, 2001).

Diesen Ansätzen stellen die beiden Autoren das Denkmodell der Zirkularität gegenüber. Zirkularität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass das Ergebnis eines Prozesses diesem selbst wiederum (direkt oder indirekt) als Input zugeführt wird und ihn in der Folge verändert. Dabei bestehen zwei Möglichkeiten:

Abbildung 17: Selbstverstärkender Kreislauf

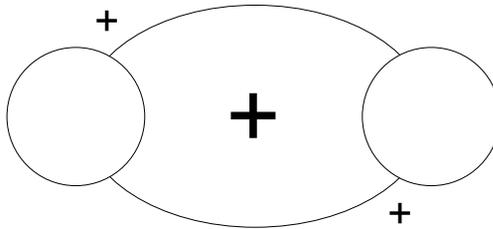
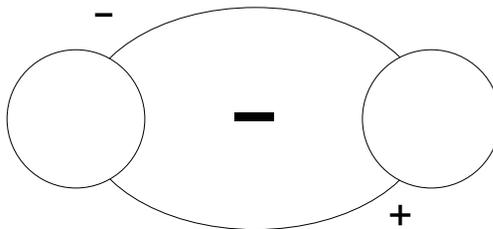


Abbildung 18: Selbstregulierender Kreislauf



Entweder führt mehr von der einen Variablen (z. B. gutes Image eines Quartiers) zu mehr einer anderen (z. B. Identifikation der Bewohner*innen mit dem Quartier). Dies führt zu einem selbstverstärkenden Kreislauf. Umgekehrt können

negative selbstverstärkende Kreisläufe auch als auf Dauer destabilisierende Teufelskreise auftreten, wie dies in abgewerteten Quartieren in den Städten zu beobachten war (Hohe Verkehrsbelastung und mangelnder Unterhalt von Liegenschaften führen zum Wegzug von Mittelschichten und Zuzug von prekarierten Bevölkerungsschichten sowie zu einem zunehmend schlechten Image des Quartiers).

Oder aber mehr von der einen Variablen (z. B. Spielanimation auf einem Spielplatz) bewirkt eine Verringerung bei der anderen (Vandalismus). Hier wird von einem selbstregulierenden Kreislauf gesprochen.

Die Abbildungen 17 und 18 stellen diese Typen von Kreisläufen in vereinfachter Form dar. In der Praxis bestehen viele Kreisläufe aus mehr als zwei Variablen und Beziehungen. Auch sind komplexe Systeme immer aus Kombinationen beider Arten von Kreisläufen bzw. Rückkoppelungen zusammengesetzt. Dieser zirkuläre Denkansatz kann bereits in der Vorprojektphase Anwendung finden. Die Ausgangslage kann als zirkulär verknüpfter Prozess dargestellt werden.

Die entscheidenden Aufgaben bei der Entwicklung eines Projekts sind für Schwaninger und Körner nun die Identifizierung oder Schaffung, die Verstärkung und Verknüpfung von solchen zirkulären Prozessen, welche die Ausgangslage verändern. Es geht also um die:

- Verstärkung von Prozessen durch schrittweise Festigung und Anpassung von erwünschten eigendynamischen Funktionsweisen, die dem Prozess bereits innewohnen.
- Schaffung neuer Prozesse, bei denen eine positive, selbstverstärkende Dynamik oder eine selbstregulierende Dynamik geschaffen werden kann.
- Verknüpfung von Prozessen: Stärkung der Gesamtleistungsfähigkeit des Systems.

Wichtig bei alledem ist aber, dass die Kausalbeziehungen zwischen den einzelnen Komponenten des Basisprozesses nicht als «sicher» (deterministisch), sondern als «wahrscheinlich» betrachtet werden.

8-fache SWOT-Analyse

In der Situationsanalyse wird oft zum Tool der SWOT-Analyse gegriffen, mit dem Stärken und Schwächen sowie Chancen und Gefahren einer Situation in einer Matrix gesammelt werden.

Mit der erweiterten SWOT-Analyse gelingt ein Brückenschlag von der Analyse zur Strategie.

Tabelle 10: Erweiterte SWOT-Analyse (eigene Darstellung)

	Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Chancen (Opportunities)	SO-Strategien Strategien, um mit den Stärken die Chancen zu nutzen	WO-Strategien Strategien, um Schwächen zu beseitigen, um Chancen zu nutzen
Gefahren (Threats)	ST-Strategien Strategien, um mit den Stärken die Gefahren zu minimieren oder zu vermeiden	WT-Strategien Strategien, um Schwächen zu beseitigen, um Gefahren abzuwehren

Die Stärken und Schwächen werden oben sowie die Chancen und Gefahren seitlich platziert. Deren Relevanz und Wichtigkeit werden absteigend geordnet. In den vier zusätzlichen Feldern in der Mitte werden die Strategieoptionen abgeleitet. Dies geschieht am besten im Team im Rahmen eines Brainstormings.

Die erweiterte SWOT-Analyse eignet sich als Denkmodell, um auf der Basis der Situationsanalyse möglichst geeignete Umsetzungsstrategien zu entwickeln. Somit wird verhindert, dass die Analysen im luftleeren Raum bleiben.

Bewertung: Die Suche nach der richtigen und guten Strategie

In einem nächsten Schritt können nun die verheissungsvollsten Umsetzungsansätze genauer beschrieben und systematisch vervollständigt werden. Sofern verschiedene Umsetzungsmöglichkeiten vorliegen und beurteilt werden sollen, lautet die Grundsatzfrage, inwiefern eine bestimmte Umsetzungsidee der Situation, den Zielen und den Vorstellungen der relevanten Akteur*innen entspricht. Um diesen wichtigen Schritt nicht einfach ad hoc oder intuitiv,³⁹ sondern systematisch zu machen, können die verschiedenen Vorschläge erstens bezüglich ihrer mutmasslichen Zielerreichung, zweitens inhaltlich auf ihre Qualität und drittens formal auf ihre Praktikabilität hin geprüft werden.

Vergleich bezüglich Zielerreichung

Ein erstes Beurteilungskriterium richtet sich danach, welche der verschiedenen Umsetzungsideen die Ziele am besten zu erreichen verspricht. Dazu werden die Varianten miteinander verglichen. Dies kann mittels eines Gewichtungsverfahrens geschehen, wobei jede Umsetzungsvariante daraufhin eingeschätzt wird, wie weit sich die Einzelziele bzw. das Gesamtziel mit der jeweiligen Variante erreichen lässt.

Die Prüfung der Qualität

Die Frage, was ein gutes Projekt bzw. eine gute Projektumsetzung ist, lässt sich natürlich nie objektiv beantworten. Es handelt sich hierbei auch um eine Frage, die von der Projektmanagement-Literatur zumindest für die uns hier interessierenden Tätigkeitsfelder nie beantwortet wird. Wenn wir hierzu einige Anregungen geben, dann im Bewusstsein, dass wir hier noch am Anfang der Beantwortung dieser Frage stehen. Ausserdem müssen wir darauf hinweisen, dass die Orientierung an Qualitätskriterien unter Umständen in direktem Gegensatz zur Orientierung an der Praktikabilität stehen kann. Dies zeigt sich nur schon an der Frage, ob die qualitative beste Umsetzungsstrategie überhaupt finanzierbar ist.

Orientierungsmöglichkeiten auf der Suche nach der Güte von Umsetzungsideen lassen sich auf drei Ebenen finden:

- im Kontext institutioneller Leitbilder,
- in den Arbeitsprinzipien des integralen Projekts und
- bei Empfehlungen aus kybernetischen und systemischen Theorien.

39 Dies soll nicht heissen, dass die Intuition bei der Wahl der Umsetzung und generell im Projekt nicht wichtig ist. Nach unserer Erfahrung haben solche Entscheide häufig einen intuitiven Anteil. Manchmal spüren die Projektautor*innen richtiggehend, welches der passende Weg ist. Neben viel Erfahrung sind aber das Bewusstsein und die Internalisierung von objektiven Kriterien oft eine Voraussetzung für Intuition in solchen Situationen.

- *Orientierung an institutionellen Leitbildern*

Falls das Projekt in einem institutionellen Kontext steht und nicht sozusagen im «freien Markt» durchgeführt wird, ist die Orientierung der Umsetzung an den normativen Grundlagen der jeweiligen Institution unabdingbar. Die verschiedenen Umsetzungsvorschläge sind deshalb vorerst daran zu messen, ob sie dem Anspruch der jeweiligen Leitlinien entsprechen, seien dies nun soziale Gerechtigkeit, Demokratie, Integration oder die Förderung des Zusammenlebens.

- *Orientierung an den Arbeitsprinzipien des integralen Projekts*

Die Arbeitsprinzipien sind im Teil 2 ausführlich erörtert worden. Hier geht es darum, anhand von Fragen in Kürze zu überprüfen, inwiefern die einzelnen Umsetzungsideen einzelnen oder mehreren Handlungsprinzipien entsprechen. In der Folge einige Beispiele solcher Fragen:

- *Empowerment*

Welche Umsetzung stärkt Projektbeteiligte, vermittelt ihnen mehr Kompetenzen oder Macht?

- *Partizipation*

Welche Möglichkeiten der Beteiligung bieten die verschiedenen Umsetzungsmöglichkeiten?

- *Kooperation und Transdisziplinarität*

Ermöglicht einer der Vorschläge über unser bisheriges Netzwerk hinausgehende Kooperationen mit Partner*innen, die das Projektergebnis bereichern können?

- *Geschlechtersensibilität*

Welche Umsetzungsideen haben das Potenzial, die unterschiedlichen Bedingungen, Zugänge und Möglichkeiten von Menschen unterschiedlicher Geschlechter gut zu berücksichtigen?

- *Diversity*

Welche Vorschläge können die Vielfalt im Sinn der Zusammenarbeit oder den Dialog von Menschen unterschiedlicher kultureller Werte und Normen fördern oder zum Ausdruck bringen?

- *Kreativität*

Inwiefern können die Umsetzungsideen das kreative Potenzial der Beteiligten nutzen oder ästhetisch-gestalterische Komponenten beinhalten?

- *Informelles Lernen*

Ergeben sich aus den Umsetzungsvorschlägen gute Möglichkeiten eines Lernprozesses für die Projektbeteiligten?

- *Nachhaltigkeit*

Tragen die Vorschläge zu einer nachhaltigen Entwicklung oder konkret zu einem der Sustainable Development Goals bei?

- *Orientierung an und Empfehlungen aus kybernetischen und systemischen Theorien*⁴⁰

- *Einfachheit*

Ergibt sich aus einer der Umsetzungsideen eine klare, einfache, «elegante» Strategie, die auch von Aussenstehenden sofort verstanden wird? Oder beinhalten Vorschläge von komplexen Umsetzungsstrategien die Möglichkeit, mit einfachen, für die Beteiligten überschaubaren Aktivitäten zu beginnen?

- *Flexibilität*

Kann die Umsetzungsstrategie so konzipiert werden, dass auftretende Schwierigkeiten einfach behoben werden können und die Anpassbarkeit an sich ändernde Rahmenbedingungen gewährleistet ist?

- *Mehrfache Nutzbarkeit der Komponenten*

Können Bestandteile der Umsetzung so beschaffen sein, dass sie sich wiederverwenden lassen oder sie in anderem Zusammenhang genutzt werden können?

- *Nutzung vorhandener Kräfte*

Da das Projekt Ressourcen benötigt und diese nur in beschränktem Mass verfügbar sind: Inwiefern wird die Umsetzung nicht nur neue Mittel benötigen, sondern kann auch auf vorhandene Ressourcen aufbauen?

- *Nutzung von Synergien*

Kann durch die Umsetzungsstrategie bei Beteiligten vorhandenes Wissen oder Infrastruktur gegenseitig genutzt werden?

- *Identität*

Hat die Umsetzungsidee das Potenzial, eine erkennbare und gut kommunizierbare Identität zu erhalten?

- *Selbstorganisation*

Kann durch die Umsetzung das System, in dem die Intervention stattfinden soll, zur selbstständigen Veränderung angeregt werden?

Die Prüfung der Praktikabilität

Im Gegensatz zur Prüfung der Qualität geht es hier nun stärker um verschiedene formale Überlegungen, die allerdings bei der Auswahl auch eine wichtige Rolle spielen. Hier stellen sich insbesondere folgende Fragen:

⁴⁰ Die Kriterien haben wir von Lynch und Kordis (1993), Ninck et al. (2004), sowie unseren eigenen Projekterfahrungen abgeleitet.

- Welche Aufgaben und Aktivitäten umfassen die Umsetzungsideen?
- Welches sind die Möglichkeiten und Grenzen der Beteiligten (persönliche Situation, Artikulations- und Organisationsfähigkeit, andere Ressourcen, Stärken, Schwächen)?
- Wie gross ist der mutmassliche personelle und zeitliche Aufwand?
- Kann die Akzeptanz der Ideen im jeweiligen Kontext eingeschätzt werden?
- Mit welchen Hindernissen und Schwierigkeiten ist zu rechnen?
- Mit welchem Kostenumfang muss gerechnet werden?
- Welche Zeiträume müssen in Betracht gezogen werden?

Allerdings wäre es hier falsch, allzu schnell die Untauglichkeit einer Idee anzunehmen. Vielfach finden sich auf überraschende Weise Mittel und Wege, wenn die Idee qualitativ überzeugt. Vielleicht muss man eine besonders gute Idee zunächst aber auf Eis legen, bis die Voraussetzungen geklärt sind.

Entscheid für eine Umsetzungsstrategie

Auf der Basis der verschiedenen Kriterien erfolgt ein Entscheid für eine bestimmte Umsetzungsstrategie, die in der Regel aus verschiedenen Komponenten bzw. Umsetzungsaktivitäten besteht. Zu erinnern sei hier nochmals an Gillets Umschreibung der Umsetzungsstrategie als «Kunst der Kombination». Diese gilt es nun so zu beschreiben, dass sie für Aussenstehende gut verständlich ist. Mit dem Umsetzungsentscheid sind die wesentlichen Entscheide gefallen und die inhaltliche Konzeptionsphase ist abgeschlossen.

Genehmigung

Je nach Art des Projekts muss dieser Entscheid zusammen mit der Zielsetzung von den Auftraggebenden genehmigt werden. Unter Umständen braucht es dazu eine Präsentation, worin die Wahl der Umsetzungsstrategien begründet wird. Meist reicht dieser Stand der Entwicklung für die Erteilung von «grünem Licht» für die Umsetzung noch nicht aus, denn sowohl die Auftraggebenden in einem Auftragsprojekt als auch der*die Projektautor*in in einem Autor*innenprojekt brauchen dazu mindestens noch das Budget, den Finanzierungsplan sowie die Zeitplanung und eventuell andere Elemente der Planung, die alle im Kapitel 5 ausgeführt werden.

UMSETZUNGSPHASE

13.8 Umsetzungsaktivitäten

Die Umsetzungsphase bezweckt, mit den in der Strategie festgelegten Aktivitäten die Projektziele zu erreichen.

Nach Abschluss der Konzeptionsphase tritt das Projekt in die Umsetzungs- oder Realisierungsphase. Im Gegensatz etwa zu einem Bauprojekt oder einem Produktentwicklungsprojekt in der Wirtschaft ist dieser Phasenübergang nicht derart markant, dass zuvor «nur auf dem Papier» gearbeitet wurde und nun gebaut oder hergestellt wird. Es wurden Kontakte mit den Stakeholder geknüpft, es wurden vielleicht Betroffene befragt, es fanden unter Umständen bereits ein Aktivierungsprozess oder Aushandlungen über die Projektausrichtung mit Vertreter*innen der Adressat*innen statt. Dennoch hat der Begriff «Umsetzungsphase» seine Berechtigung, weil in den meisten Projekten eine Phase der zielgerichteten Hauptaktivitäten im oder mit dem zu verändernden System und/oder mit den Adressat*innen vorkommt. Es handelt sich in aller Regel auch um jene Projektphase, in welcher die Zahl der laufenden Aktivitäten und damit der Einsatz an personellen, finanziellen und methodischen Ressourcen am höchsten sind. Und schliesslich handelt es sich um die Phase, in der die Projektverantwortlichen die «Kunst der Kombination» der verschiedenen Dimensionen des Projekts, wie sie in Kapitel 11.1 beschrieben wurden, handhaben müssen.

Mit der Umsetzungsphase beginnt in den Worten von Boutinet (2015) die «Stunde der Wahrheit», in der die Idee mit den Fakten konfrontiert wird. Die Umsetzungsphase ist gleichzeitig jener Projektabschnitt, wo wie in keiner anderen Phase das Räderwerk der verschiedenen Dimensionen, Funktionen, Aufgaben und zeitlichen Strukturen des Projekts ineinandergreifen muss. Dies jedoch nicht etwa wie eine der wundervoll nutzlosen Maschinen von Jean Tinguely, die mit viel Krach und grossspurig-holpriger Bewegung sich selbst genügen und keinen ersichtlichen Nutzen produzieren, sondern immer in zielgerichteter Weise, in laufender Feinabstimmung verschiedenster Aktivitäten und mit möglichst wenig Reibungsverlust.

Von der Schwierigkeit, die Umsetzung zu beschreiben

Von unseren Studierenden sind wir in den vergangenen Jahren immer wieder darauf aufmerksam gemacht worden, dass sie zwar sehr gut auf die Projektkonzeption, das Projektmanagement und die Evaluation vorbereitet wurden, dass sie aber aus-

gerechnet in der Umsetzungsphase sozusagen ohne Hilfsmittel den Sprung ins (meist kalte) Wasser tun mussten. Nicht nur unsere bisherigen Publikationen, auch die herkömmliche Projektmanagement-Literatur belässt es in der Regel bei einer Aufzählung von Steuerungs-, Kommunikations- und Konfliktlösungstechniken, die im Verlauf der Umsetzung eingesetzt werden können. Nun gibt es wohl auf die berechtigte Kritik der Studierenden eine Reihe ebenso gerechtfertigter Antworten:

Erstens führt kein Weg am Sprung ins Wasser vorbei und er lässt sich nicht vorwegnehmen. In Feldern, in denen mit Menschen gearbeitet wird, ist die Unmöglichkeit, das Praxishandeln lernend vorwegnehmen zu können, in der Tat handlungstheoretisch gut abgesichert.

Zweitens sind Projekte in offenen Feldern dynamische und komplexe soziale Systeme, die sich nicht wie Maschinen verhalten, sondern in wenig vorhersehbarer Weise reagieren und deren Re- und Interaktionen auf die Projektintervention sich nicht vorausberechnen lassen.

Drittens sind die potenziellen Arbeitsfelder derart breit, die Ausgangslagen und Fragestellungen derart unterschiedlich, dass es ein Ding der Unmöglichkeit ist, eine idealtypische Umsetzungsform so aufzubereiten, dass sie für alle Projekte taugt.

Und schliesslich empfehlen wir nicht nur den Beizug von Projektberatung, sondern ermöglichen dies den Studierenden auch im Sinne von massgeschneiderter Unterstützung in der Umsetzung.

Allerdings vermögen diese Antworten nicht wirklich zu befriedigen und es scheint uns tatsächlich notwendig, uns diesem Missing Link der Projektmethodik weiter anzunähern. In den folgenden Abschnitten versuchen wir einige Wegweiser für das unwegsame Gelände der Projektumsetzung zur Verfügung zu stellen.

Geschichten aus der Praxis – was lernen wir aus Projekten?

Was geschieht in der Umsetzungsphase genau? Vorerst werden planmässig die ersten Schritte im Feld getätigt. Gespräche werden vereinbart und geführt, Sitzungen geleitet, Veranstaltungen oder Aktionen im Detail geplant und umgesetzt. Die Kommunikation mit allen Akteuren und Akteurinnen wird in Gang gesetzt und am Laufen gehalten, die Kontakte werden gepflegt, Hindernisse umschifft oder beseitigt und alle notwendigen Sachaufgaben erledigt. Die einzelnen Schritte werden reflektiert oder evaluiert, das Budget und die Ausgaben im Auge behalten und die Projektkultur wird gepflegt. So selbstverständlich diese Ausführungen klingen: Eine der wiederkehrenden Erfahrungen beim Sprung ins Wasser bzw. in der Projektumsetzung ist die, dass «im Feld» vieles anders ist, als man es sich in der Konzeptionsphase vorstellte.

Aus der Analyse zahlreicher Projekte sowohl aus unserer als auch der Praxis der Studierenden können einige Erkenntnisse für das Handeln in der Umsetzungsphase gezogen werden:

- *Umwege als Herausforderung annehmen*

Im ersten Moment kommen Umwege als Zwang zu organisatorischer Mehrarbeit und als Auslöser zeitlicher Verknappung und ökonomischer Verteuerung daher. Dies ist zweifellos der Fall und nicht selten ein Grund für erhöhten Druck in einer ohnehin schon intensiven Phase. In Fällen, wo der direkte oder der geplante Weg nicht gangbar ist, braucht es den Mut und die Entschlossenheit, den Umweg als richtigen Weg zu den Zielen zu betrachten. Manchmal bietet der Umweg die Gelegenheit, neue Ressourcen zu erschliessen oder auf Akteure und Akteurinnen zu stossen, denen man auf direktem Weg nicht begegnet wäre. Umwege können deshalb als nützliche Herausforderungen betrachtet werden – ohne dabei den zusätzlichen Druck auf die Umsetzungsphase zu negieren. Umwege können allerdings auch vorausschauend eingeplant werden, indem bei der Planung damit gerechnet wird, dass Hindernisse/Umwege auftauchen können und genügend zeitliche/finanzielle Puffer einplant werden, um darauf reagieren zu können.

- *Umsetzungsfortschritte erfolgen nicht linear*

Oft sind die Fortschritte und Zwischenergebnisse kaum erkennbar, was demotivierend und stressfördernd sein kann. Die jeweils letzte Phase vor wichtigen Interventionen (z. B. Veranstaltungen) wird deshalb automatisch zu einer enorm verdichteten Phase, in der zusätzliche Ressourcen mobilisiert werden müssen. Umgekehrt gibt es wieder Phasen mit weniger Aktivitäten und mehr Ruhe. Diese Ruhe sollte für die Reflexion und für die Detailplanung der kommenden Schritte genutzt werden.

- *Kurz- und Langfristigkeit von Entscheiden und Handlungen beachten*

In den Projektphasen vor der Umsetzung dominiert tendenziell das mittelfristige bis langfristige Denken, indem insbesondere Fragen der zukünftigen Entwicklung der Situation und Projektwirkungen im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen. In der Umsetzungsphase geht es hingegen verstärkt darum, die laufenden Aufgaben und täglichen Aktivitäten unter Zeit- und Handlungsdruck effizient zu koordinieren und durchzuführen. Entscheidungen und das darauf basierende Handeln folgen sich unmittelbarer. Dies führt in der Umsetzungsphase geradezu automatisch zu einer Konzentration auf die Kurzfristigkeit im Sinn von «eines nach dem anderen» (vgl. Kap. 11.1).

Dies birgt zweierlei Gefahren: einerseits die Gefahr, dass bei Entscheidungen zu wenig bedacht wird, was die mutmasslichen Auswirkungen auf den weiteren Projektverlauf sind, und zweitens, dass aufgrund der Konzentration auf die nahe liegende Herausforderung die parallel laufenden sowie die mittelfristigen Projektaktivitäten und -aufgaben (spätere Phasen der Umsetzung, Evaluation, Abschluss) zumindest zeitweise aus den Augen verloren werden.

Daraus ergeben sich zwei Handlungsempfehlungen für die Umsetzungsphase:

- Bei kurzfristig nötigen Entscheidungen in der Umsetzungsphase müssen trotz Zeitdruck die Folgen für den späteren Projektverlauf so gut wie möglich antizipiert werden.
- Die mittel- und langfristigen Aufgaben müssen trotz der Konzentration auf die kurzfristigen Aktivitäten im Auge behalten werden.

Schwaninger und Körner (2001) sprechen hierbei von der Notwendigkeit einer Pendelbewegung zwischen den Polepositions von Kurzfristigkeit und Langfristigkeit. Diese Pendelbewegung muss bewusst und gezielt in Gang gehalten werden.

Motivation aufrechterhalten

Die Projektbeteiligten erleben im Lauf der Umsetzungsphase mehr oder weniger zahlreiche kleine Erfolgs- oder Misserfolgserlebnisse, welche die Motivation entscheidend in der einen oder anderen Weise beeinflussen können. Die Einstellung und das Engagement der Beteiligten leben mitunter von Erfolgserlebnissen, welche die Motivation trotz der unvermeidlichen kleineren oder grösseren Enttäuschungen und Rückschläge aufrechterhalten.

Ein wichtiges Element der Umsetzung ist deshalb die Arbeit an der eigenen Motivation und an jener der Beteiligten, indem Zwischenresultate kommuniziert oder notwendige Efforts mit der Aussicht auf baldigen Erfolg geleistet werden.

Gleichzeitig ist es wichtig, dass Misserfolge nicht einfach negativ bewertet werden, sondern sowohl als Element der kritischen Reflexion wie auch als Stimulation genutzt werden, um mit den Hindernissen im weiteren Verlauf konstruktiv umgehen zu können.

So weit einige aus der Praxis gespiesene Erkenntnisse, die uns ein erstes Gespür dafür geben, wie wir uns in der Umsetzungsphase in noch wenig bekanntes Gelände begeben und wie sich der Entscheidungs- und Handlungsdruck verändert. Gleichzeitig erhöht sich durch die Notwendigkeit des kurz- und gleichzeitig langfristigen Denkens und durch das Zusammenspiel der verschiedenen Projektdimensionen die Komplexität.

ABSCHLUSSPHASE

13.9 (Schluss-)Evaluation

Unter «Evaluation» verstehen wir das kontrollierende Element innerhalb des Projekts, die systematische Überprüfung der Resultate eines Projekts sowie die Analyse und Bewertung eines gesamten Lernprozesses.

Bedeutung und Nutzen

Evaluation ist ein zentrales, selbstverständliches und unverzichtbares Element der Projektmethodik. Für Fachleute aus der Sozialen Arbeit und anderen Arbeitsfeldern ist die Evaluation ohnehin eine Selbstverständlichkeit, wird sie doch generell als Konsequenz und als Bestandteil methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit betrachtet (vgl. z. B. Hiltrud von Spiegel, 2018). Dies ist denn auch einer der Gründe dafür, dass wir die Evaluation als Bestandteil der Projektintervention betrachten, denn im besten Fall hat die Evaluation einen verstärkenden Charakter auf die Wirkungen des Projekts.

Evaluation hat von der Wortwurzel her etwas mit «Wert» und «Bewertung» zu tun und umfasst eine doppelte Zielsetzung, die als Kombination von Erfolgskontrolle und Wirkungsanalyse bezeichnet werden kann. Einerseits geht es darum, herauszufinden, ob die beabsichtigten Ziele erreicht wurden (Erfolgskontrolle), und zum anderen um die Frage, welche Wirkungen überhaupt – also auch die unbeabsichtigten oder unerwünschten – aufgetreten sind (Wirkungsanalyse).

Evaluationsergebnisse schaffen Transparenz und tragen wesentlich zur Legitimierung von Projekten bei Entscheidungsinstanzen, aber auch in der breiten Öffentlichkeit bei. Viele grössere Geld- und Auftraggebende fordern die Evaluation explizit als Voraussetzung der Finanzierung.

Die Evaluation ist wie die Situationsanalyse eine Form der Praxisforschung. Evaluieren heisst, vereinfacht ausgedrückt, Daten zu erheben und Schlüsse zu ziehen. Eine Evaluation erfolgt somit in zwei Schritten: Zuerst werden die Projektfortschritte und/oder -wirkungen mit geeigneten Mitteln erhoben und mit den gewünschten und geplanten Ergebnissen in Beziehung gesetzt. Mit etwas anderen Worten könnte man sagen, dass die Idealität und die Realität miteinander verglichen werden. Auf der Basis dieses Vergleichs wird eine Beurteilung erstellt.

So einfach dies klingt und so wichtig die Evaluation für das Projekt und dessen Bewertung und Optimierung ist, so muss doch auch angeführt werden, dass die abschliessende Bewertung eines Projekts auf eine Reihe von schlecht lösbaren Problemen stösst.

Das Hauptproblem besteht darin, dass Projekte – wie mehrfach schon erwähnt – zwar zeitlich begrenzt sind, aber längerfristige Wirkungen zeigen sollten. Es stellt sich deshalb die berechnete Frage, ob das Projektende der richtige Zeitpunkt für eine «Schlussevaluation» ist. Oder sollte diese nach einem Jahr oder nach fünf Jahren stattfinden, um Aufschluss über die nachhaltige Wirkung zu geben?

Es leuchtet ein, dass ein solches Ansinnen zwar berechnete, aber in der Regel nicht realistisch ist, denn es widerspricht den strukturellen und personellen Gegebenheiten in relativ offenen Kontexten. Welche Organisation könnte gewährleisten, Jahre nach Projektende eine Evaluation durchzuführen?

Zu alledem verschärft sich das sogenannte Zurechnungsproblem, die Frage also, ob bestimmte beobachtete Wirkungen tatsächlich auf das Projekt zurückgeführt werden können oder ob sie durch anderweitige Einflussfaktoren bewirkt wurden, mit zunehmender zeitlicher Distanz von der Intervention.

Wir kommen deshalb nicht darum herum, den Zeitrahmen der Zielerreichung und damit auch der Evaluation recht eng zu setzen. Trotzdem scheint es uns empfehlenswert, von Fall zu Fall den Zeitraum der Evaluation gegenüber der verbreiteten Praxis zeitlich etwas auszudehnen und ihn einige Zeit nach Projektende anzusetzen.

Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass Projektverantwortliche und -beteiligte verständlicherweise dazu neigen, die Projektergebnisse wohlwollend zu betrachten und sie gegen aussen in möglichst günstigem Licht darzustellen. Es fällt nicht leicht, gegenüber dem eigenen Werk objektiv zu bleiben oder eine kritische Distanz zu behalten, und erst recht nicht, diese gegenüber Auftraggebenden und Aussenstehenden offen zu vertreten. Diese immanente Schwierigkeit lässt sich jedoch durch geeignete Massnahmen eingrenzen, wie wir noch sehen werden. Eine Voraussetzung dafür ist jedenfalls ein Klima im Projektteam, das den Beteiligten die Sicherheit gibt, die eigene Arbeit und den Verlauf offen und kritisch zu hinterfragen. In der Evaluation gilt es, misstrauisch gegenüber den eigenen Erfahrungen zu sein.

Nachdem sich diese Anmerkungen auf die Schlussevaluation bezogen haben, sei hier nochmals erwähnt, was schon in den vorangegangenen Kapiteln zum Ausdruck gekommen ist: Die Evaluation beschränkt sich nicht auf eine punktuelle Massnahme zum Projektabschluss, sondern hat eine prozessbegleitende Funktion. Eine begleitende Evaluation wirkt auf den Prozess zurück und dient dazu, ihn zu optimieren oder zu korrigieren. Sie hat einen Lerneffekt bezüglich des weiteren

Projektverlaufs und wird deshalb auch als formative Evaluation bezeichnet. Dies im Gegensatz zu einer summativen Evaluation, die sich sozusagen ausschliesslich auf das «Schlussresultat» bezieht.

Aus der Sicht des Ansatzes der «Empowerment-Evaluation» ist die Evaluation ohnehin kein Schlusspunkt eines Projekts, sondern Teil eines andauernden Lern- und Qualifizierungsprozesses bei den Beteiligten (vgl. David M. Fetterman et al., 2015).

Die Projektevaluation erfolgt somit auf zwei Arten:

- einerseits laufend durch Zwischenauswertungen, um überprüfen zu können, ob sich das Projekt noch auf Zielkurs befindet – also zur Steuerung, Korrektur, Optimierung des Prozesses oder auch als Grundlage für Entscheide über die Weiterführung («go/no go»),
- und andererseits wird das gesamte Projekt nach Projektende ausgewertet.

Der Nutzen von Evaluationen kann auf verschiedenen Ebenen zum Tragen kommen:

Lerngewinn auf der Ebene des Projekts

- Die Evaluation zeigt, ob die Ziele erreicht worden sind.
- Die Evaluation macht bewusst und sichtbar, was, nebst den gesetzten Zielen, erreicht wurde und wie dies erreicht wurde.
- Die Evaluation ermittelt Ursachen, die zum Erreichen bzw. Nichterreichen der Ziele geführt haben.

Nutzen für die beteiligten Fachleute

- Die Evaluation trägt zu einer Erhöhung der Kompetenz bei.
- Die Evaluation bringt Erkenntnisgewinn und Lernerfahrungen für weitere Projekte.
- Sie fördert das planmässige Handeln.
- Die Evaluation ist eine Schulung der Einsicht in Zusammenhänge.
- Die Evaluation trägt dazu bei, das Projekt auf gute Art loszulassen.

Nutzen für Adressat*innen

- Die Evaluation trägt zu einer Verstärkung der Projektziele bei.
- Sie bewirkt eine informelle Form des Lernens und der Qualifizierung.
- Die Evaluation verhilft zu Transparenz auch über Geschehnisse und Vorkehrungen, die für die Beteiligten hinter den Kulissen abgelaufen sind.
- Sie dient dem Empowerment.
- Sie kann das weitere Engagement der Beteiligten fördern und weitere Aktivitäten auslösen.

Nutzen in der Öffentlichkeit

- Die Evaluation dient der Information über das Projekt und dessen Legitimierung.
- Sie trägt im Erfolgsfall dazu bei, dass ein neuer Ansatz weitere Verbreitung findet.

Nutzen gegenüber Auftrag- oder Geldgebenden

- Die Evaluation dient der Rechenschaftsablage über den korrekten und sinnvollen Einsatz der Gelder.
- Sie erleichtert den Entscheid über allfällige Folgefinanzierungen oder die Finanzierung neuer Projekte.

Planung der Evaluation

Die Selbstverständlichkeit und Notwendigkeit der Erstellung einer Evaluation sollte nicht dazu verführen, sozusagen eine Art «Einheitsverfahren» zu betreiben. In jedem einzelnen Projekt müssen wieder eigens die Bedeutung, der Nutzen und die Ausrichtung der Evaluation durchdacht werden. Zur Klärung dieser offenen Punkte eignen sich folgende Vorfragen zur Ausrichtung, zu Voraussetzungen und Rahmenbedingungen der Evaluation (vgl. Karin Bernath et al., 2000):

- Was will man mit der Evaluation erreichen?
- Was geschieht mit der Evaluation?
- Wer ist an der Evaluation beteiligt?
- Wer ist für die Evaluation verantwortlich?
- In welcher Form wird die Evaluation festgehalten?
- Welche Ressourcen (insbesondere Zeit und Geld) können für die Evaluation eingesetzt werden?
- Wann soll die Evaluation vorliegen?
- Wer muss über die Evaluation wie informiert werden?
- Welche Methoden der Evaluation sollen eingesetzt werden?

Voraussetzung für die Evaluation

Voraussetzung für die Planung der Evaluation ist – daran sei hier nochmals erinnert –, dass klare, überprüfbare Ziele definiert worden sind. Ihnen sind Indikatoren zugeordnet, anhand derer festgestellt werden kann, wie weit sich das Projektergebnis den Zielen angenähert oder sie erreicht hat.

Organisationsformen der Evaluation

· *Interne Evaluation*

Als interne Evaluation bezeichnen wir alle Auswertungsformen, die durch das Innensystem, also durch die Projektverantwortlichen und/oder -beteiligten und ohne Beteiligung externer Kräfte durchgeführt werden. In der Literatur wird dafür zuweilen auch der Begriff «Selbstevaluation» verwendet. Allerdings betrachten wir diesen Begriff für Projekte nicht als geeignet. Der Wortstamm «Selbst» bezieht sich immer auf eine Einzelperson (Selbsterkenntnis, Selbstverwirklichung usw.) und das «Selbst» ist ein psychologischer Begriff. Der Begriff «Selbstevaluation» hat deshalb in der Evaluation von psychosozialer Beratung durchaus seine Berechtigung, während er im Projekt als kollektive Angelegenheit eher deplatziert ist.

Die interne Evaluation ist – insbesondere in kleineren Projekten – die am meisten verbreitete Evaluationsform. Sie hat den beträchtlichen Vorteil, dass sie mit relativ geringem Zusatzaufwand leistbar ist, weil sie sozusagen «projektbegleitend» mitläuft. Somit ist sie auch die kostengünstigste Evaluationsform. Sie hat allerdings den Nachteil, dass deren Objektivität durch die gewohnten Beurteilungsmasstäbe und die rein interne Sichtweise eingeschränkt ist. In einer internen Evaluation muss deshalb eine Annäherung an höchstmögliche Objektivität zwischen den Beteiligten ausgehandelt werden. Eine Möglichkeit besteht darin, dass die Sichtweisen verschiedener Beteiligter, zum Beispiel der Projektverantwortlichen und -beteiligten, der professionellen Kräfte und der Adressati*innen, separat erhoben und dargestellt werden.

Wenn wir unsere weiteren Ausführungen zur Evaluation in erster Linie auf die interne Evaluationsform abstützen, so hat das zwei Gründe: Einerseits gehen wir davon aus, dass die interne Evaluation aus praktischen Gründen trotz der erwähnten Einschränkungen weiterhin die Regel bleiben wird; andererseits richtet sich dieses Buch an Projektverantwortliche, die in die Lage versetzt sind, ihre eigenen Projekte zu evaluieren, und nicht an Evaluierende, die «fremde» Projekte evaluieren. Es ist also nicht etwa so, dass wir die interne Evaluation bevorzugen – im Gegenteil: Wenn immer möglich soll bei mittleren oder grösseren Projekten die Frage einer externen Evaluation geprüft werden.

· *Externe Evaluation*

Wie erwähnt, sind der internen Evaluation aufgrund blinder Flecken und der Befangenheit der Projektbeteiligten, die am guten Gelingen des Projekts interessiert sind, Grenzen gesetzt. Eine Bewertung durch eine aussenstehende Person oder eine dafür spezialisierte Organisation kann deshalb in manchen Fällen sinnvoll sein. Die externe Evaluation hat einige Vorteile: klare Trennung zwi-

schen der Verantwortung für Intervention und Evaluation, neutrale Darstellung der Ergebnisse und Glaubwürdigkeit gegen aussen. Bei der externen Evaluation geht es generell darum, die Objektivität durch den Wegfall der eigenen Betroffenheit zu erhöhen und den eigenen Blickwinkel zu erweitern. Eine externe Evaluation bedeutet jedoch nicht, dass die Projektverantwortlichen damit nichts zu tun hätten. Im Gegenteil: Auch die externe Evaluation stützt sich in erster Linie auf die Informationen, Beobachtungen und Wahrnehmungen der Projektbeteiligten.

· *Wissenschaftliche Evaluation*

Die wissenschaftliche Evaluation – die manchmal auch als Begleitforschung bezeichnet wird – ist eine Form der externen Evaluation. Vonseiten der Wissenschaft kann nach Heinrich Wottawa und Heike Thierau (2003) zunächst einmal ein zusätzlicher Fachbeitrag (zur Theorie, zur Methode usw.) und damit eine Qualitätssteigerung erwartet werden. Sodann erwartet man aufgrund des Selbstverständnisses einer «wertfreien» Forschung ein höheres Mass an Objektivität.

Der grösste Nutzen wissenschaftlicher Forschung ist dann zu erwarten, wenn von einem Projekt Modellcharakter für eine bestimmte Thematik erwartet wird, sodass es mithilfe der anerkannten Resultate als Grundlage für eine weitere Verbreitung in anderen Städten oder Gemeinden dient. Einzelne Stiftungen binden ihre Finanzausgaben genau an eine solche Strategie. Die unterstützten Projekte sollten sorgfältig evaluiert und als Best Practice weiterverbreitet werden.

Des Weiteren kann man durchaus auch von einem indirekten Nutzen des Beizugs von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ausgehen, etwa der Aufwertung von Projekten gegenüber Öffentlichkeit oder Geldgebenden aufgrund der höheren Glaubwürdigkeit einer fachlichen Autorität.

Allerdings werden wissenschaftliche Evaluationen auch kritisiert: Wissenschaftliche Evaluationen würden dazu tendieren, teuer, unbefriedigend und problematisch für Beteiligte sowie nutzlos zu sein (Claudia Meier, 1997, S. 332). Ohne diese Kritik zu teilen, ist doch anzumerken, dass man von wissenschaftlichen Evaluationen nicht erwarten darf, dass sie alle Antworten liefern, die wir gerne hätten. Komplexe Situationen und Wirkungszusammenhänge können auch mit wissenschaftlichen Messmethoden nur beschränkt erfasst und müssen zwangsläufig auf einzelne Aspekte reduziert werden.

Aufgrund der hohen Kosten hängt der Einsatz von wissenschaftlichen Evaluationen stark von den verfügbaren Mitteln eines Projekts ab. Es ist aber durchaus möglich, für eine solche Evaluation eine eigene Finanzierungsstrategie zu fahren und sie aus einem anderen «Topf» finanzieren zu lassen.

· *Mischformen*

Kombination von interner und externer Evaluation

Wenn ein Anspruch auf hohe Objektivität besteht, aber die Mittel für eine vollständige externe Evaluation nicht vorhanden sind, kann eine Mischform sinnvoll sein. Die Projektverantwortlichen entwickeln gemeinsam mit einer externen Fachperson das Evaluationskonzept und den Evaluationsprozess. Die Arbeitsteilung könnte dann zum Beispiel so aussehen, dass die Datenbeschaffung von den Projektverantwortlichen geleistet wird, während die Fachperson mit der Auswertung, der Interpretation und der Berichterstattung beauftragt wird.

Projektbegleitung/Projektcoaching

Projektbegleitung hat die Funktion einer laufenden Reflexion und fachlich-dynamischen Optimierung des Prozesses und insofern oft den Charakter einer formativen Evaluation. Gegenstand können sowohl Aspekte des Projektfortschritts, des adäquaten Methodeneinsatzes, der Steuerung als auch solche der supervisorischen Begleitung und Förderung eines Projektteams in ihrer internen Dynamik und Interaktion mit dem Umfeld sein. Für die Zwecke der Evaluation kann sie neue Aspekte zutage fördern und den Blick auf Schwierigkeiten oder auch Erfolge lenken, welche die Projektbeteiligten selber nicht erkennen.

Was wird evaluiert?

Die Evaluation beschäftigt sich je nach Situation, Zielen oder Bedürfnissen mit der Ausgangslage, den Zielen, den Umsetzungsmassnahmen, der Planung, dem Prozess, den Ergebnissen oder den ungeplanten Auswirkungen. Es gibt also grundsätzlich kein Thema, das von der Auswertung ausgeschlossen werden müsste.

Grob kann unterschieden werden zwischen einer eher produktorientierten Evaluation und einer eher prozessorientierten Evaluation:

Bei der Produktevaluation werden die Ziele, Resultate oder Wirkungen sowie Aufwand und Ertrag des Projekts ausgewertet. Bei manchen Projekten werden unvorhergesehene – sowohl positive als auch negative – Auswirkungen beobachtet. Neben der zielbezogenen Evaluation sollen auch solche Wirkungen erfasst werden. Bei der Prozessevaluation kann einerseits ausgewertet werden, wie sich der Verlauf abgespielt hat, wie die Resultate erreicht und die Mittel eingesetzt wurden, und andererseits, wie sich die Zusammenarbeit unter den Beteiligten entwickelt hat.

Kriterien

Eine weitere wichtige Entscheidung betrifft die Gesichtspunkte und Kriterien, nach denen sich eine Evaluation richtet. Ein verbreiteter Kriterienraster (vgl. z.B. Markus Brändle, 1984), den wir hier in einer angepassten Form verwenden, führt mit Fragen an die einzelnen Kriterien heran:

Effektivität

im Hinblick auf die Resultate und Zielerreichung

- Sind die Projektziele am Ende der Projektzeit erreicht worden? Was bleibt offen?
- Ergeben sich Abweichungen von den erwünschten Ergebnissen?
- Welches ist der Beitrag des Projekts an die erfolgte Veränderung?
- Haben sich neben den erwünschten auch unerwünschte Folgen des Projekts ergeben?

Effizienz

im Hinblick auf die eingesetzten Mittel und die Ziele

- Benötigte das Projekt einen angemessenen Zeitaufwand?
- Konnte die Zeitplanung eingehalten werden?
- Konnte das Projektbudget eingehalten werden?
- Wie verhielt sich das Verhältnis zwischen Aufwand (Zeit, Geld, Personal usw.) und Wirkung?

Beteiligung

im Hinblick auf das Projekt und die Akteur*innen

- Konnten die vorgesehenen Akteur*innen in die verschiedenen Projektphasen einbezogen werden?
- Hatten die Beteiligten im geplanten Mass Gelegenheit, sich einzubringen?

Richtigkeit

im Hinblick auf das Projekt und die generelle Zielsetzung

- Erwies sich das durchgeführte Projekt in gesellschaftlicher, politischer und ethischer Hinsicht als richtig und verantwortbar?
- Konnten Irrtümer oder falsche Annahmen im Projektverlauf korrigiert werden?
- Was oder wer wurde unterschätzt, überschätzt, übersehen?

Nachhaltigkeit

im Hinblick auf die Wirkung

- Bestehen Möglichkeiten zur Fortsetzung, Verankerung, Weiterentwicklung oder Weiterverbreitung des Projektansatzes?
- Mit welchen mittel- und langfristigen Effekten kann gerechnet werden?

Beteiligte der Evaluation

Der Ansatz des integralen Projekts und seine Arbeitsprinzipien gelten auch für die Evaluation. Das bedeutet, dass die Evaluation nicht einfach Sache der Fachleute ist, sondern dass die verschiedenen Beteiligten hierbei auch eine Rolle spielen. Wohl ist die Bestimmung des Evaluationsansatzes und dessen Instrumente eine anspruchsvolle Tätigkeit, aber es spricht nichts dagegen, die Beteiligung auch hier nochmals zu fördern.

In den USA hat sich unter dem Titel «Empowerment Evaluation» ein Ansatz herausgebildet, der durch die Evaluation das Lernen der Beteiligten und ihre Selbstbestimmung fördern will (vgl. Fetterman et al., 2015). Dieser Ansatz, der unter anderem im Rahmen des «Community Development» und der Gesundheitsförderung entstanden ist, hat eine eindeutige Wertorientierung und geht von Leitsätzen aus, wie sie zum Beispiel Margret Dugan (1996) beschreibt:

- Evaluation kann auch durch gewöhnliche Menschen durchgeführt werden.
- Evaluation muss systematisch, partizipatorisch und durch die Anwendung von einfachen Methoden erfolgen.
- Die Übertragung von Erkenntnissen auf andere Situationen und Projekte soll durch einfache lessons-learned Statements erfolgen.

«Empowerment Evaluation» nutzt Formen der Reflexion und der Selbstevaluation, um die Menschen zur Selbsthilfe zu befähigen. Die Beteiligten führen dabei – in der Regel unter Unterstützung einer Fachperson – ihre eigenen Evaluationen durch, wobei betont wird, dass es sich dabei um eine auf Zusammenarbeit basierende Gruppenaktivität handelt.

Für die Aussagekraft der Evaluationsresultate ist wichtig, dass die für die Evaluation ausgewählten Personen das Spektrum der Standpunkte widerspiegeln (vgl. Meier, 1997). Das heisst, dass auch Personen einzubeziehen sind, die durch ihre Rolle eine andere Sicht der Dinge haben als der engere Kreis der Beteiligten. Dies gilt unabhängig davon, ob es sich um eine interne oder externe Evaluation handelt. Das bedeutet, dass der Kreis der Beteiligten nicht einfach als zu Befragende betrachtet wird, während die Projektverantwortlichen die Resultate auswerten. Das Verfahren soll so angelegt werden, dass die verschiedenen Akteur*innen mitdenken können und sie einen transparenten Einblick in den Sinn, Zweck und die weitere Verwendung der Evaluation und ihrer Resultate erhalten.

Eine der Erfahrungen aus soziokulturellen Projekten ist, dass die Evaluation manchmal den Charakter einer zusätzlichen Intervention hat. Durch eine geschickte transferorientierte Anlage kann sie nochmals aktivierend wirken und im besten Fall die Projektziele verstärken.

Schliesslich ist auch frühzeitig mit den Auftraggebern oder der Trägerschaft zu klären, inwiefern sie an der Evaluation beteiligt sein wollen oder ob sie – was mehrheitlich praktiziert wird – einfach die*der Empfänger*in der Evaluation sein werden.

Bei all diesen Überlegungen muss die Ökonomie beachtet werden: Wie viel darf oder kann die Evaluation kosten? Denn es ist klar, dass die Anzahl der Beteiligten an der Evaluation die Kosten beeinflusst. Dies hängt allerdings wiederum stark von der Wahl der Methoden ab.

Methoden und Instrumente der Evaluation

Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei der Evaluation um eine Form von Praxisforschung. Entsprechend kommen in Evaluationen prinzipiell Methoden und Instrumente aus dem Methodenset der Praxisforschung zur Anwendung. Eine ausführliche Darlegung der Durchführung und methodischen Ausgestaltung von internen Evaluationen findet sich bei Claudia Meier (1997).

Beim integralen Projekt ist es genauso wie bei der Situationsanalyse wichtig, nicht einfach zu irgendeinem standardisierten Verfahren zu greifen, denn die Forschungsmethoden müssen dem Projekt angepasst sein. Ein dynamisches und praxisnahes Projekt mit einer heterogenen Beteiligtegruppe kann beispielsweise schwerlich mit einem schriftlichen Fragebogen evaluiert werden.

Es sei hier auch nochmals an den potenziellen Interventionscharakter der Evaluation erinnert. Genauso wie in der Umsetzung kreative und aktionsorientierte Methoden gefragt sind, ist dies in der Evaluation der Fall. Hierbei kann durchaus nochmals Entwicklungsarbeit betrieben werden, indem je nach Projekt neue Kombinationen von Methoden gewählt werden. Eine wichtige Dimension ist dabei – nicht zuletzt in interkulturellen Zusammenhängen – oft die Visualisierung.

Die Wahl der Methoden richtet sich nach der Zielsetzung der Evaluation. Diesbezüglich halten wir es für wichtig, diese nicht allzu eng auf eine reine Erfolgsmessung zu beschränken, auch wenn die Auftrag- oder Geldgebenden vielleicht nur diese sehen wollen. Jedes Projekt bietet eine Menge von Lernmöglichkeiten für die Beteiligten, und deshalb tun sie gut daran, diese Gelegenheit zu nutzen und möglichst auszuschöpfen.

Die Basis jeder Projektevaluation ist deshalb das Projektjournal bzw. das Logbuch (vgl. Kap. 13.2). Dieses greifen wir hier deshalb aus dem Strauss von Methoden heraus, weil es in der Literatur wenig Erwähnung und Beachtung findet, obwohl es einfach und äusserst nützlich ist. Mit dem Logbuch werden laufend das Geschehen, die Ereignisse, Erkenntnisse und Aha-Erlebnisse aufgezeichnet. Wird es regelmässig

und sowohl systematisch als auch «chaotisch» geführt, birgt es einen ungeahnten Fundus von Material sowohl für die laufende Optimierung des Projekts als auch für das Lernen im Projekt und die Schlusserwertung.

Das Logbuch sollte einerseits systematisch anhand festgelegter Dimensionen, die regelmässig aufgezeichnet werden, geführt werden. Zum Beispiel kann über jede einzelne Aktivität oder Intervention anhand folgender Dimensionen Journal geführt werden:

- Fakten (Datum, Ort, Leitung, Anzahl Kinder/Erwachsene, Wetter)
- Verlauf
- Positive Ereignisse
- Negative Ereignisse
- Weitere Bemerkungen

Andererseits können aber auch im Tagebuchstil ungeordnet Gedanken, kleine Erfolgserlebnisse, Ärgernisse, neue Einsichten aufgrund von Gesprächen oder kulturellen Impulsen usw. festgehalten werden. Ob die Aufzeichnungen handschriftlich oder digital erfolgen, ist eine Frage des persönlichen Stils, der infrastrukturellen Möglichkeiten, aber auch der beabsichtigten Systematik der Auswertungen. Vorteile der handschriftlichen Erfassung sind die sofortige Erfassungsmöglichkeit in jeder Situation – in basisnahen Projekten ist es undenkbar, ständig einen Laptop im Einsatz zu haben – und die vielfältigere Art der Dokumentierung (z. B. mit Skizzen, Einkleben von Materialien).

Der Vorteil digitaler Erfassung ist die Möglichkeit der sofortigen elektronischen Übermittlung der aktuellen Aufzeichnungen an andere Projektbeteiligte sowie der schnellen und systematischen Auswertung, wenn zum Beispiel die Aufzeichnungen in Datenbankform gemacht werden.

Der Ansatz des Logbuchs wurde auch erfolgreich in Ansätzen der «Empowerment Evaluation» erprobt. In einem Programm, das auf das Wegkommen von Frauen von der Sozialhilfe abzielte, wurde das «Women's empowerment logbook» entwickelt, worin die Beteiligten auf verschiedenen Ebenen den Zuwachs ihrer Kompetenzen (z. B. die Übernahme nützlicher Rollen in der Gruppe wie Gesprächsleitung, Fundraising, Durchführung einer Präsentation, Beratung von anderen usw.) notierten.

Im Übrigen unterscheiden sich die Methoden der Evaluation wenig von den Forschungsmethoden, wie sie bereits im Rahmen der Situationsanalyse eingeführt wurden. Häufige Ansätze sind Interviews, Fokusgruppen, Einzelfallstudien und anderes. Wichtig sind auch hier die kreative Kombination und Anpassung von existierenden Methoden an die jeweilige Situation und wenn immer möglich der Einbezug der Beteiligten im Sinne der «Empowerment Evaluation».

13.10 Nachhaltige Wirkung sichern

Integrale Projekte haben den Anspruch, über das Projektende hinaus zu wirken. Der Begriff «nachhaltig» ist hier mit dem Wortsinn «sich auf längere Zeit stark auswirkend» (Duden online) zu verstehen und nicht im Sinn der umfassenden «nachhaltigen Entwicklung», wie sie im Kapitel 10 beschrieben ist.

Ein Projekt kann letztlich nur dann als erfolgreich betrachtet werden, wenn seine Wirkung anhält, das heisst die Ausgangslage dauerhaft verändert bleibt. Die Frage der nachhaltigen Wirkung sollte im gesamten Projektverlauf mitbedacht werden. Je mehr das Projekt auf seinen Abschluss zugeht, desto mehr erhalten solche Überlegungen einen dringlichen Charakter (s. Kapitel zur Abschlussphase).

Wenn im Verlauf des Projekts eine Arbeitsgruppe aus der Einwohnerschaft oder aus Betroffenen entstanden ist, besteht sie oft auch nur für die Dauer des Projekts. Der Vorzug der Projektstruktur hinsichtlich eines zivilgesellschaftlichen Engagements besteht ja auch darin, dass man nur für eine zeitlich limitierte Phase Verpflichtungen eingeht. Nun kann es aber durchaus sein, dass Mitglieder dieser Gruppe über das Projektende hinaus am Thema «dranbleiben» wollen – was dem Grundsatz der Aktivierung entspricht.

In diesem Fall gilt es, mit dieser Gruppe (oder mit einer wie auch immer gearteten Organisation) die Modalitäten des Übergangs zu klären: Wer macht mit und unter welchen Konditionen? Fühlt sich die Gruppe in der Lage, selbstorganisiert zu arbeiten, oder ist eine professionelle Begleitung erwünscht? Welches Wissen und welche Erfahrungen oder welche Materialien, Dokumente müssen übergeben werden? Müssen wichtige Kontakte zu Behördenmitgliedern oder anderen wichtigen Personen oder Stellen vermittelt werden? Welche Stellen müssen durch die Projektverantwortlichen über die Existenz der Gruppe informiert werden? Braucht die Gruppe Unterstützung bei der Mittelbeschaffung oder können ihr sogar noch Mittel aus dem Projektbudget übergeben werden? Braucht es aufgrund des Umfangs oder der finanziellen Implikationen der Aufgabenstellung eine eigene Rechtsform (Verein o. Ä.)?

Solche Überlegungen können zu sogenannten «post-project activities» (Anthony Davies, 1997) führen, was nichts anderes bedeutet, als dass einzelne Projektbeteiligte über das eigentliche Projektende hinaus noch eine aktive Rolle spielen. Es ist klar, dass ein solches zusätzliches Engagement wieder über neue Ressourcen verfügen und deshalb die Finanzierung der Folgeaktivitäten geregelt werden muss.

14 Spezifische Methoden in der Projektintervention

Die Projektintervention erfordert in erster Linie Handlungswissen. Im folgenden Kapitel werden einige methodische Grundformen beschrieben, die in vielen Projekten in der einen oder anderen Form zum Einsatz kommen.

14.1 Kontakte knüpfen

Das Knüpfen von Kontakten ist eine zentrale methodische Grundform für die Projektarbeit. Sie spielt bereits in der Vorprojektphase und in der Situationsanalyse eine Rolle. In der Vorprojektphase werden Kontakte oft zunächst noch informell und unsystematisch aufgenommen, um erste Informationen zu gewinnen, Interessen auszuloten oder Möglichkeiten von Partnerschaften zu sondieren. In der Situationsanalyse hat die Kontaktaufnahme einen systematischen Charakter, wobei hier die Informationsgewinnung im Vordergrund steht. Spätestens wenn die Ziele des Projekts feststehen, hat der absichtsvolle Aufbau von Kontakten einen zentralen Stellenwert.

Der erste Schritt des Knüpfens von Kontakten besteht darin, dass die erwünschten Personen angesprochen werden, sei es mündlich, schriftlich, telefonisch oder elektronisch. Dies hört sich einfacher an, als es in der Praxis ist, denn zumeist hat niemand auf unser Projekt gewartet! Was für Individuen gilt, gilt erst recht für Gremien und Organisationen, wo man vielleicht erst nach Wochen in ein bestimmtes Gremium eingeladen wird, um zum Beispiel eine Projektidee vorstellen zu können. Ausnahmen bestätigen wie immer die Regel: Es kommt auch immer wieder vor, dass man bei der Kontaktaufnahme mit einer Idee oder einem Thema hochwillkommen ist, weil man damit gerade ein aktuelles Bedürfnis oder einen Handlungsbedarf der fraglichen Person oder Organisation anspricht.

Die Fachpersonen müssen sich beim Knüpfen von Kontakten bewusst sein, dass für viele der anzusprechenden Menschen das vorgesehene Projekt etwas Zusätzliches in einem grundsätzlich ausgefüllten Alltag ist. Für die Fachpersonen bedingt das Kontakteknüpfen deshalb flexible Zeitgestaltung und die Bereitschaft, sich auch auf ungewohnte Kontaktformen (nicht nur zur Bürozeit, an Orten, welche die zu Kontaktierenden vorschlagen) einzulassen.

Kontakte knüpfen besteht aber nicht nur aus dem Ansprechen der Leute. Neben der Information über das Projekt und dem Grund der Kontaktaufnahme geht es nach Marcel Spierts «(...) um einen Prozess, bestehend aus Diskussion, Dialog, Fragestellung, Zuhören und dem Versuch, einander zu verstehen» (Spierts, 1998, S. 87). Nicht zu vergessen ist schliesslich, was wir auch aus dem Privatleben kennen: dass nämlich einmal geknüpfte Kontakte nicht einfach so bestehen bleiben, sondern gepflegt werden müssen.

Damit die erfolgten Kontakte und deren Ergebnisse dokumentiert sind, empfehlen sich einmal mehr Einträge im Logbuch oder eigentliche Gesprächsnotizen.

14.2 Aktivieren

Projekte sind, wie wir in Kapitel 2.2 gesehen haben, eine kollektive Angelegenheit. Projekte setzen voraus, dass sich Menschen aktiv beteiligen und sich engagieren. Es ergibt sich deshalb die Notwendigkeit, Menschen für das Projekt zu begeistern, sie in Bewegung zu setzen, sie aktiv werden zu lassen. Der Begriff der Aktivierung hat im Handlungsrepertoire der Soziokulturellen Animation einen hohen Stellenwert. Spierts (1998) betrachtet die Aktivierung als einen über das Kontakteknüpfen hinausgehenden Schritt, in dem Aussicht auf mögliche weitere Schritte besteht. Aktivierung hat in den vergangenen Jahren insbesondere im Feld der Quartier- und Stadtentwicklung eine grosse Bedeutung als Handlungsform erhalten. In diesem Kontext besteht der Zweck des Aktivierens darin, die Situation von lokalen Gemeinschaften zu verändern. Die Menschen sollen beim Entdecken ihrer Wünsche und Möglichkeiten, auf persönlichem oder gesellschaftlichem Gebiet aktiv zu werden, unterstützt werden (vgl. DIFU, 2005). Die Aktivierung soll dazu führen, dass sich die Menschen selbstverantwortlich und eigenständig in ihrem Wohngebiet engagieren und sich dabei an lokalen Projekten beteiligen (AvenirSocial, ohne Datum).

Bei diesen Formen der Aktivierung handelt es sich um eine relativ allgemeine Mobilisierung, die oft mittels Quartierfesten und ähnlicher öffentlicher Veranstaltungen in Gang zu setzen versucht wurde, was nicht immer gelungen ist. In der Praxis sind die Hindernisse für erfolgreiche Aktivierung denn auch mannigfaltig: Mangel an Zeit, Hemmungen, sich zu exponieren, geringe Sprachkenntnisse, wenig Erfahrung in der Beteiligung, Unklarheit des Zusammenhangs und andere Gründe kumulieren sich oft

und bilden genügend Anlass, sich nicht einspannen zu lassen. Denn aktiv sind die allermeisten Menschen irgendwo und irgendwie – nur nicht immer dort, wo es die Fachleute gerne hätten.

Bei der Aktivierung im Rahmen eines Projekts geht es um eine sehr gezielte Form. Man sucht für spezifische Zielsetzungen Menschen, die während eines begrenzten Zeitraums eine bestimmte Funktion einnehmen. Innovative Ansätze, klare, gemeinsame Ziele, zeitliche Befristung, Aufgabenverteilung auf mehrere Personen sowie unterschiedliche Funktions- und Rollenmöglichkeiten in der Projektorganisation sind attraktive Vorbedingungen für das Mitmachen. Dies macht die Sache – nicht viel, aber ein bisschen – einfacher, denn das Engagement der Menschen hat sich spezialisiert und differenziert, es ist themenspezifischer und eher temporär geworden. Um eine Bereitschaft zum Engagement zu fördern, braucht es deshalb differenzierte Formen, die unterschiedlichen Motivationsmustern gerecht werden und auch zeitlich abgestufte Mitmachmöglichkeiten eröffnen (vgl. Reinert, 2002). Damit sind die erwähnten Hindernisse noch nicht aus dem Weg geräumt: Es braucht oft Zeit und Geduld, um Menschen für ein Projekt zu gewinnen, weshalb die Aktivierung, wenn irgendwie möglich, schon in früheren Phasen beginnen soll.

Eine wichtige Voraussetzung der Aktivierung ist das Vorhandensein einer Art von Betroffenheit. Diesbezüglich kann unterschieden werden zwischen

- Betroffenheit durch Lebenslage (z. B. das eigene Alter, wenn es um ein Generationenprojekt geht), Betroffenheit durch die berufliche, institutionelle oder funktionelle Rolle (z. B. Mitarbeitende von Organisationen im Bereich des Projektthemas) und
- Betroffenheit durch Anteilnahme (z. B. Menschen, denen das Thema des Projekts schon lange «unter den Nägeln brennt», auch wenn sie selber nicht direkt betroffen sind) (vgl. Moser et al., 1999).

Das Vorgehen für Prozesse der Aktivierung kann auf der Basis folgender Fragen geplant werden:

- Wie kann das Vertrauen in mich bzw. in die Projektverantwortlichen erworben oder gefestigt werden?
- Wie kann ich das Projekt mit einfachen Worten erklären, damit dessen Sinn und Zweck deutlich wird?
- Kann ich verbindliche Aussagen über die Art und Dauer sowie eine allfällige Honorierung des Engagements machen?

14.3 Verhandeln

Verhandlungen kommen wohl in allen Projekten in der einen oder anderen Form vor. Man verhandelt mit Auftraggebenden, potenziellen Geldgebenden, Projektpartner*innen, Behördenmitgliedern, Beteiligten, Betroffenen usw. Oft ist dabei der*die Projektverantwortliche in der Rolle, dass er bzw. sie etwas vom bzw. von der Verhandlungspartner*in will. Wichtig ist hier aber, dass nicht von einem Bittsteller-gang, sondern von einer Verhandlung zwischen gleichwertigen Partnern ausgegangen wird. Mit dem Projekt haben die Projektverantwortlichen einen für Verhandlungspartner und -partnerinnen möglicherweise interessanten Nutzwert in der Hand. Ein*e Sponsor*in kann beispielsweise das Projekt für die interne und externe Kommunikationsstrategie einsetzen oder ein Quartierverein kann durch das Projekt eine zusätzliche Aktivität im Quartier ausweisen.

Ein auch für Situationen in Projekten geeignetes Verhandlungsmodell haben Brigitte Spangenberg und Ernst Spangenberg (2004) entwickelt, das den Schritten der Mediation folgt. Dabei handelt es sich neben einer Eröffnungs- und einer Schlussphase um die Schritte von den Positionen zu den dahinterliegenden Interessen und Bedürfnissen. Daran schließt sich die Suche nach Optionen an, die mit den beiderseitigen Interessen und Bedürfnissen vereinbar sind. Aus diesen Optionen wird die am besten geeignete ausgewählt.

In Anlehnung an dieses Modell betrachten wir für Projekte die folgenden Verhandlungsschritte als geeignet, die selbstverständlich nicht strikte getrennt werden, sondern ineinanderfließen.

Tabelle 11: Verhandlungsschritte

Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> · Verhandlungsziele setzen · Informationen über das Gegenüber beschaffen · Mentales Einstellen auf Verhandlungspartner*innen · Antizipieren von möglichen Gesprächsverläufen und der eigenen Interventionen
Eröffnung	<ul style="list-style-type: none"> · Begrüssung, Smalltalk · Gegenseitige Vorstellung · Wir-Gefühl aufbauen (Verbindung von sachlicher und persönlicher Ebene, Gemeinsamkeiten erwähnen)
Hauptteil	<ul style="list-style-type: none"> · Verhandlungsthemen und -positionen klären · Austausch über Werte, Interessen und Anliegen · Sammlung von Optionen bzw. Alternativen · Gegenseitigen Nutzen eruieren · Konkretisieren
Schluss	<ul style="list-style-type: none"> · Wir-Gefühl bekräftigen · Ausrichtung auf die Zukunft: Vereinbarung treffen, eventuell protokollieren · Abschied

Zusätzlich können von Laura Epstein Rosen und Lester B. Brown (2006) einige allgemeine Verhandlungsstrategien für Projekte abgeleitet werden:

- Beziehe dich inhaltlich auf das Anliegen, nicht auf die Person. Schlüpfe in die Haut des Verhandlungspartners, der Verhandlungspartnerin; mache ihn*sie nicht für Schwierigkeiten oder Hindernisse verantwortlich. Sprich über eure jeweiligen Standpunkte und beziehe ihn*sie in diesen Vorgang mit ein. Trage dazu bei, dass die andere Person ihr Gesicht wahren kann.
- Konzentriere dich auf die Interessen der Partner*innen und sprich über diese Interessen. Komme, von etwas Smalltalk abgesehen, nicht vom eigentlichen Ziel der Verhandlung ab.
- Finde Handlungsmöglichkeiten, von denen beide Seiten profitieren. Bringe viele Ideen als Lösungsmöglichkeiten ein; eine davon könnte Anklang finden. Lass aber den Involvierten genug Raum, auch eigene Lösungen zu entwickeln.

14.4 Die Projektkultur entwickeln

Wie in jeder Organisation bildet sich auch in Projekten eine bestimmte Art des Umgangs miteinander, der Formen der Kommunikation, der Gestaltung von Ereignissen und Anlässen oder des Umgangs mit Erfolg und Misserfolg heraus. Diese und andere Kulturelemente bilden zusammen die Projektkultur. Diese entsteht oft unwillkürlich und ungeplant, wobei die Projektverantwortlichen durch ihre persönlichen Verhaltensweisen schon die Kultur prägen.

Es lohnt sich aber auf jeden Fall, zu Beginn eines Projekts dem Thema Kultur Aufmerksamkeit zu widmen, bevor sich ein Unbehagen ausbreitet, weil bestimmte Formen, Rituale oder implizite Regeln möglicherweise nicht nach jedermanns Gusto sind. Denn auch wenn sich die Beteiligten über die Ziele und die Ausrichtung eines Projekts einig sind, entscheidet auch die Kultur des Umgangs miteinander, inwieweit sich die Beteiligten mit dem Projekt identifizieren und sich mit Überzeugung dafür einsetzen.

Folgende Kulturelemente und darauf hinführende Vorfragen können unterschieden werden:

Umgang mit Engagement und Identifikation

- Wie können wir das Engagement im und die Identifikation mit dem Projekt aufkeimen lassen?
- Wie können wir dieses fördern und aufrechterhalten?
- Wie starten und beenden wir das Projekt gemeinsam?
- Wie würdigen wir das Engagement und die Zusammenarbeit mit den Beteiligten?

Umgang mit Ideen und Erfolg

- Wie gehen wir mit Ideen und deren Urheber*innen um?
- Wie gehen wir mit Erfolgen und wie mit Misserfolgen um?
- Was wollen wir feiern oder besondere Aufmerksamkeit verleihen?
- Wie gehen wir mit Fehlern um? Können wir sie als Lernerfahrung betrachten?

Umgang mit Konflikten und Differenzen

- Wie gehen wir mit Konflikten und Differenzen untereinander um?
- Wie gehen wir mit unterschiedlichen Meinungen, Einschätzungen, Vorstellungen bezüglich des Projekts oder Teilaspekten davon um?

Umgang mit unterschiedlichen Leistungen

- Wie gehen wir mit unterschiedlichen Leistungen und Erfolgen der einzelnen Projektmitarbeitenden um?
- Welche Feedback-, Anerkennungs- oder Verdankungspraxis möchten wir installieren?
- Wie gehen wir mit nicht eingehaltenen Abmachungen oder unzulänglicher Aufgabenerfüllung von Einzelnen um?

Durch die symbolhafte Gestaltung eines Kick-off-Treffens (vgl. Kap. 13.3) können die Projektverantwortlichen schon mal einen Standard setzen. In der Folge müssen sich die Beteiligten erst irgendwie finden und auch gegenseitig abtasten, was sich die Einzelnen an Arbeits- und Umgangsformen gewohnt sind. Die Kulturelemente können dann auch schrittweise nach Bedarf entwickelt und – insbesondere bei veränderter personeller Konstellation – in verschiedenen Phasen durchaus auch wieder verändert werden.

Wichtig scheint uns, die Projektkultur bewusst als stimulierendes Element einzusetzen. Das Projekt benötigt ja die Generierung von Ideen und die Entwicklung neuer Vorgehensweisen oder Methoden. In der Frage, wie dies durch Kulturelemente bewusst gefördert werden kann, scheint unseres Erachtens noch ein grosses Potenzial zu liegen. Eine inspirierende Umgebung für einen Workshop, künstlerische Beiträge an Veranstaltungen, ein origineller Methodeneinsatz für eine Präsentation

usw. können eine anregende Atmosphäre schaffen, Impulse auslösen, denkerische Freiräume eröffnen und schlicht die Arbeitsfähigkeit erhöhen.

14.5 Mit Widerstand umgehen

Im Teil I, Kapitel 2 wurden Projekte als Mittel zur Veränderung bezeichnet. Veränderungen sind aber nicht immer willkommen, sondern können bei den davon Betroffenen Verunsicherung auslösen und Widerstand hervorrufen. Nach Klaus Doppler und Christoph Lauterburg (2014) gibt es keine Veränderung ohne Widerstand. Folglich müsse nicht das Auftreten von Widerstand, sondern dessen Ausbleiben Anlass zur Beunruhigung geben.

Manchmal werden Projekten aber auch Emotionen entgegengebracht, die anderswo entstanden sind und möglicherweise schon lange aufgestaut wurden. Das Projekt selber ist dann vielleicht lediglich der aktuelle Auslöser und wird zur Zielscheibe von Ärger oder gar Wut. Menschen, denen vielleicht Widerwärtigkeiten seitens Behörden oder Institutionen widerfahren sind, tauchen zuweilen in der Anfangsphase eines Projekts als «schwierige Zeitgenoss*innen» auf und machen ihrem Ärger an Gesprächen und Veranstaltungen Luft – eine Erfahrung, die wir bei Quartier- und Gemeindeentwicklungsprojekten nicht selten gemacht haben.

Diese Art von Konfrontation trifft die Projektverantwortlichen oft in einem unerwarteten und schwierigen Moment, da sie in der Umsetzungsphase auf verschiedensten Ebenen gleichzeitig agieren und ihre Aktivitäten zielgerichtet voranbringen möchten. Ohne bösen Willen kann es in diesem Moment geschehen, dass man die widerständigen Menschen mit ihren Emotionen stehen lässt oder übergeht. Dies kann sich aber rächen – werden doch auf diese Weise die vorgefassten Meinungen solcher Leute bestätigt und sie werden zu jenen konfrontierenden Akteur*innen, die für eine Projektbegleitung der unerfreulichen Art sorgen.

Widerstand kann in unterschiedlichen Erscheinungsformen auftreten. Es lässt sich jedoch unterscheiden zwischen offenem und verdecktem Widerstand.

Offener Widerstand zeichnet sich dadurch aus, dass er bewusst ausgeübt wird und dass die Widerstand Ausübenden damit auch ein Ziel verbinden. Sie legen es bewusst darauf an, dass ihr Widerstand als solcher wahrgenommen und ihnen auch zugeordnet werden kann. Dieser offene Widerstand hat den Vorteil, dass er bearbeitet und verhandelt kann – die Karten liegen gewissermassen auf dem Tisch.⁴¹

41 Vgl. www.projektmanagementhandbuch.de

Ausprägungen des offenen Widerstands können sein:

- Offener Widerspruch
- Offene Kritik und/oder Beschwerden
- Offene Interventionen oder Aktivitäten, die sich gegen das geplante Vorhaben richten.

Normalerweise liegen diesem offenen Widerstand rationale Ursachen zugrunde, die sich mit den Betroffenen besprechen lassen und an deren Überwindung alle Beteiligten ein Interesse haben. Diese Form des Widerstandes ist meist konstruktiv, sodass der Umgang mit offenem Widerstand einfacher ist.

Verdeckter Widerstand ist oft selbst den Widerstand ausübenden Personen nicht bewusst. Dieser Umstand macht es in der Praxis schwieriger, den Widerstand zu bearbeiten, da zunächst erst einmal das Bewusstsein dafür geschaffen werden muss. Dies bedeutet zumeist, dass sich eine Konfrontation mit den Widerstand ausübenden Personen nicht vermeiden lässt.

Welche Form der Widerstand auch immer annimmt: Letztlich können die Ursachen meist in individuellen oder sozialen Bedürfnissen verortet werden. Widerstand enthält daher häufig ein Energiepotenzial, das konstruktiv genutzt werden kann.

Da jedes Projekt, die daran Beteiligten sowie die möglichen Widerstandsformen unterschiedlich sind, kann es kein universelles Rezept für den Umgang mit Widerstand geben.

In Anlehnung an Jürg Kuster (2011) kann Widerstand verringert werden, wenn:

- die Veränderung als Chance und nicht als Bedrohung wahrgenommen wird,
- ein gutes Vertrauensverhältnis und eine offene Kommunikation vorhanden sind,
- die Veränderungen für die Projektbeteiligten sinnvoll sind und für sie etwas Positives daraus resultiert,
- die bisherigen Leistungen von Akteur*innen im Umfeld des Projekts anerkannt werden,
- Betroffene frühzeitig in das Projekt mit einbezogen werden,
- sie gut informiert sind und die nötige Unterstützung erhalten,
- auf den Widerstand eingegangen wird.

Ausgehend von den (mutmasslichen) Ursachen von Widerstand kann wie folgt mit Widerstand umgegangen werden:

Tabelle 12: Ursachen und Umgang mit Widerstand. Vgl. Kuster (2011)

Ursache von Widerstand	Umgang mit Widerstand
Sachliche Bedenken	<ul style="list-style-type: none"> · informieren · argumentieren · aufklären
Ängste und Befürchtungen	<ul style="list-style-type: none"> · verstehen statt erklären · zuhören statt argumentieren · nachfragen und spiegeln
Eigeninteressen	<ul style="list-style-type: none"> · Betonung des Allgemeininteresses des Projekts · klare Haltung und Kompromiss · Konfrontation und einlenken

Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, Widerstand leistende Akteur*innen in erster Linie ernst zu nehmen, den Dialog mit ihnen zu pflegen und ihnen bei passender Gelegenheit eine Rolle im Projekt anzubieten, in der sie Verantwortung übernehmen können. Auf diese Weise sind aus unangenehmen Bremser*innen oder Kritiker*innen auch schon loyale und ernsthafte Projektbeteiligte geworden. Auch wenn dies nicht gelingt, ist es unerlässlich, solche Akteur*innen ernst zu nehmen, denn sie können ein Projekt auch durch Einsprachen usw. zu Fall bringen.

14.6 Konflikte bearbeiten

Projekte weisen ein hohes Konfliktpotenzial auf, da angesichts der neuartigen und temporären Zusammenarbeit verschiedener Akteur*innen in der Regel nicht auf eingespielte Verhaltensweisen und Konfliktlösungsmuster zurückgegriffen werden kann, die jeweilige Beteiligung vielfach nur diffus geklärt ist und unterschiedliche, nicht restlos geklärte wechselseitige Erwartungen bestehen. Fälschlicherweise gehen die Beteiligten aber dennoch oft von der trügerischen Erwartung aus, der gemeinsame gute Wille würde schon ausreichen oder man müsse die Sache nur «vernünftig» anpacken. Selbst in sogenannten «Dream-Teams», in denen freundschaftliche Beziehungen und ergänzende Kompetenzen sich in idealer Weise zusammenfügen, kann in der intensiven Zusammenarbeit irgendwann der Punkt kommen, an dem auf einmal unterschiedliche Auffassungen zutage treten oder man aufgrund unerfreulicher Vorfälle aneinandergerät.

Werden Schwierigkeiten, Frustrationen und Missverständnisse über längere Zeit verdrängt, kann dem Projekt mehr und mehr die Luft ausgehen, indem das Engagement nachlässt, oder es kommt unvermittelt zu einer unkontrollierbaren Eskalation

von Konflikten. Deshalb spielen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen beim Antizipieren von, im Umgang mit und in der Regulierung von Konflikten für die erfolgreiche Durchführung eines Projekts eine erhebliche Rolle.

Konflikte weisen ganz unterschiedliche Formen auf und können hinsichtlich ihres Hintergrunds und ihrer Ausprägung typisiert werden. Entsprechend variieren auch die Möglichkeit ihrer Prävention oder Intervention. In der folgenden Tabelle werden verschiedene Konfliktarten, ihre Hintergründe und mögliche Präventions- und Interventionsmöglichkeiten in komprimierter Form dargelegt.

Wichtige Konfliktarten und Interventionsmöglichkeiten:

Tabelle 13: Konfliktarten und Interventionsmöglichkeiten (in Anlehnung an Alex Willener, 2007, S. 207 und 208, sowie Ansgar Marx, 2016, S. 18)

Konfliktart	Hintergründe	Präventions- und Interventionsmöglichkeiten
Beziehungskonflikte	Verschärfung des in jeder Organisationsform vorhandenen Konfliktpotenzials durch gruppendynamische Prozesse, bedingt durch unterschiedliche Identifikationen und/oder Beteiligung, durch unterschiedliche Motivationen und «Empfindlichkeiten». Gerade in der Arbeit mit Freiwilligen ist diesem Aspekt grosse Beachtung zu schenken.	Gruppenpsychologisches und -dynamisches Leitungsverhalten. Klärungsgespräche im Sinne von «Störungen haben Vorrang». Im schlimmsten Fall: Trennung im gegenseitigen Einverständnis.
	Projektarbeit ist Teamarbeit. Anerkennung und Belohnung werden aber individuell und willkürlich verteilt.	Bedürfnisse und Empfindlichkeiten beachten. Entwickeln einer Feedback-Kultur innerhalb der Projektgruppe. Möglichkeiten entwickeln, um auch Freiwilligenarbeit in geeigneter Weise würdigen zu können.

Ziel- und Interessenskonflikte	Verschiedene und widersprüchliche Erwartungen an das Projekt.	<p>Gelegenheit zu aktiver Auseinandersetzung und Beteiligung geben.</p> <p>Ziele und Absichten frühzeitig und mit allen Projektbeteiligten klären.</p> <p>Differenzierte Beteiligungsformen ermöglichen.</p>
Informations- und Wahrnehmungskonflikte	Widerstand und Ablehnung von aussen führen zu Verunsicherung und Behinderung. Mangelnder Informationsfluss führt zu Gerüchten, Fehlinformationen und falschen Interpretationen.	<p>Frühzeitige Information.</p> <p>Einbezug/Einladung bei geeigneten Gelegenheiten.</p> <p>Klärende Gespräche mit einzelnen Exponent*innen.</p> <p>Zeit und Raum für möglichst offene und sachliche gegenseitige Information – zum Beispiel im Rahmen geeigneter Feedback-Strukturen.</p>
Werte- konflikte	Unterschiedliche Werte, Normen, moralische und ethische Einstellungen der Projektbeteiligten führen zu Konflikten.	<p>Gegenseitige Toleranz fördern.</p> <p>Übergeordnete, von allen akzeptierte Werte für die Zusammenarbeit und Umsetzung des Projekts definieren.</p>
Verteilungs- konflikte	Personelle, finanzielle und andere Ressourcen stehen im Missverhältnis zur Planung.	<p>Aufzeigen von Zusammenhängen.</p> <p>Modifikationen im Projektverlauf.</p> <p>Korrekte Verteilung und Zuordnung von Ressourcen.</p>
Rollen- konflikte	Ungeklärte Zuständigkeiten und Kompetenzen von Teammitgliedern; unklare bzw. widersprüchliche Auftragsituation, widersprüchliche Erwartungen von aussen.	<p>Möglichst Klärung von Anforderungen an Rollen/ Funktionen, Verantwortung, Kompetenzen und Aufgaben.</p> <p>Eventuell auf eine bestimmte Zeitdauer beschränken und dann neu klären.</p> <p>Transparenz beachten und schaffen.</p> <p>Bearbeitung von neu auftauchenden Zuständigkeitslücken.</p>

14.7 Das Projekt abschliessen

Der Abschluss eines Projekts bedarf besonderer Sorgfalt, muss doch einerseits die nachhaltige Wirkung gewährleistet werden; andererseits ergibt sich oft zum Ende eines Projekts die Situation, dass

- die Energie der Beteiligten aufgebraucht ist,
- sich manche Beteiligte schon auf neue Aufgaben konzentrieren und den Projektabschlussarbeiten untergeordnete Priorität einräumen,
- die Abschlussarbeiten nicht mehr kreativ erscheinen,
- manche Abschlussarbeiten administrativer Art sind,
- nicht mehr genügend Geld oder andere Ressourcen zur Verfügung stehen.

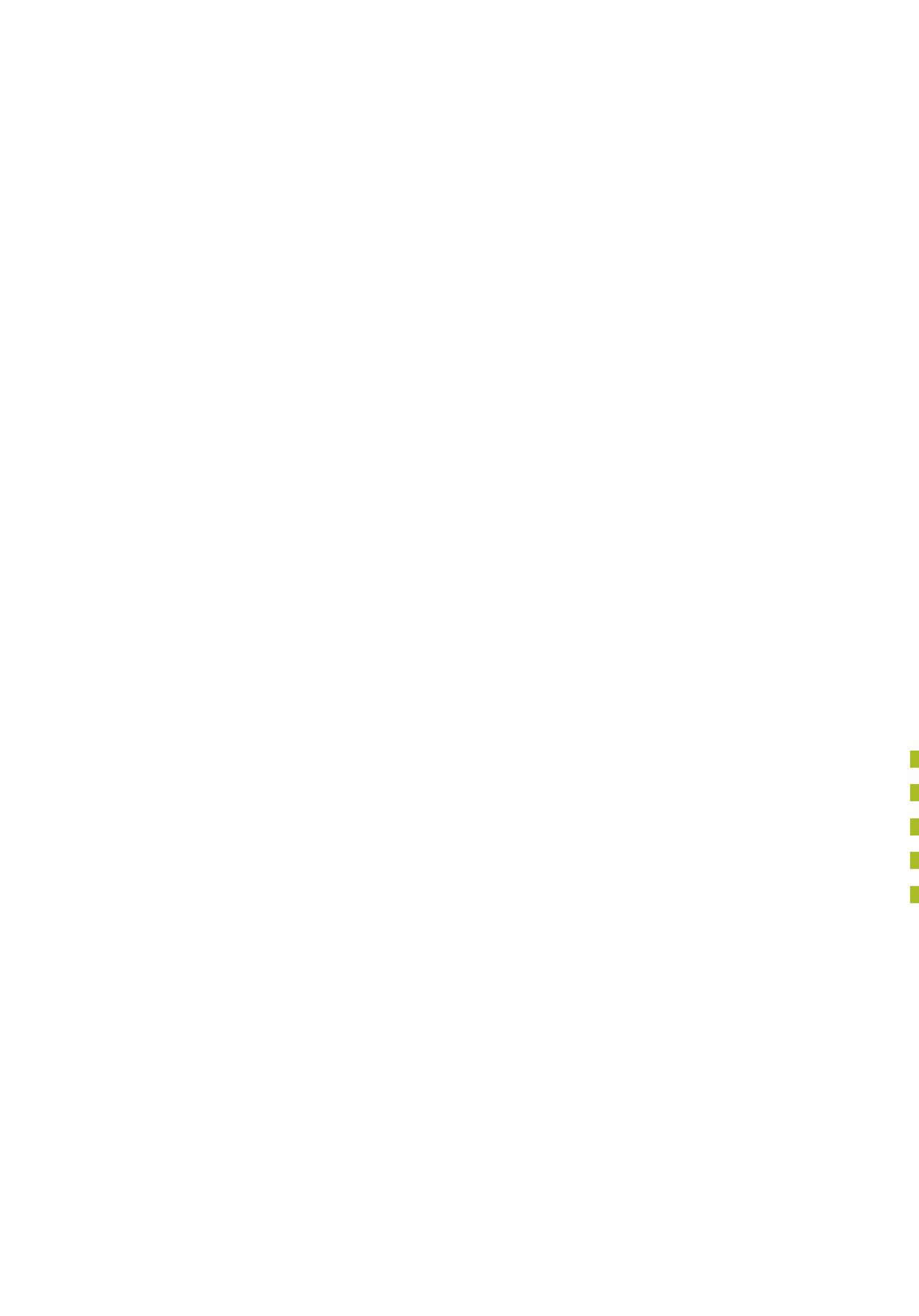
Es versteht sich von selbst, dass ein Projekt nicht sang- und klanglos aufhören sollte. Erstens zerstört man damit nach innen und aussen den (hoffentlich guten) Eindruck, den das Projekt während des Verlaufs gemacht hat. Zweitens haben Auftrag- und Geldgebende wie auch Beteiligte das Anrecht auf einen sorgfältigen Abschluss des Projekts. Und drittens sind das Know-how und die Erfahrung aus dem Projekt bei den Beteiligten noch vorhanden und sollten möglichst nicht mit dem Projektende verloren gehen, während eine allfällige Folgestruktur womöglich noch nicht genügend etabliert ist.

Der mitunter anspruchsvollste Aspekt des Projektabschlusses ist der zwischenmenschliche. Mit einem Projekt weckt man bei den Beteiligten nicht nur Erwartungen, sondern man geht auch Beziehungen ein. Für die Fachperson sind dies Arbeitsbeziehungen, was für Beteiligte aus der Bewohnerschaft nicht unbedingt gelten wird. Häufig verstehen Menschen – gerade solche aus der Migrationsbevölkerung – die berufliche Distanziertheit nicht. Wenn sie einmal Vertrauen gefasst haben, sind für sie die im Projekt eingegangenen Beziehungen zumeist bindend. Der Abschied aus einer Projektorganisation und ihrem Beziehungsgeflecht fällt deshalb nicht immer leicht. So kann es geschehen, dass Menschen enttäuscht sind, wenn sich die Fachpersonen nach Projektende zurückziehen. Umso wichtiger ist es, dass von Beginn weg auf die begrenzte Zeit der Zusammenarbeit hingewiesen wird. Aber auch dieser Hinweis bietet nicht Gewähr, dass nach dem Ende des Projekts nicht vorwurfsvolle Forderungen nach weiterer Beziehungspflege an die Fachpersonen gestellt werden.

Auf den Projektabschluss hin müssen folgende Fragen früh genug eingeplant, geklärt und kommuniziert werden:

- Wann genau ist der formelle Projektschlusspunkt? Was muss bis dann erreicht und erledigt sein?
- Welche Art von Schlussanlass ist angebracht, damit sich alle Beteiligten auf eine gute Art vom Projekt verabschieden können? Ob dies nun im Stil von Patrick Schmid (2002) vor sich geht – «Lassen Sie die Korken knallen, bestellen Sie ein paar Häppchen oder Kuchen (...)» (S. 180) – oder anderswie: Diese Frage hängt jedenfalls wesentlich von der praktizierten Projektkultur ab.
- Wer muss wie über den Projektabschluss informiert werden?
- Ist die Projektdokumentation auf dem neusten Stand, oder was braucht es noch, um sie so zu übergeben, dass sie für die Nachfolger*innen gut nutzbar ist?
- Bis wann muss der Projektabschlussbericht (vgl. Kap. 15.4) erstellt sein? Wer erarbeitet ihn und wer bekommt ihn?
- Wie werden die Auftraggebenden oder Trägerorganisationen in den Abschluss einbezogen?
- Bis wann sind noch Kosten zu erwarten? Auf welchen Zeitpunkt hin wird die Abrechnung erstellt bzw. die Projektbuchhaltung abgeschlossen? Braucht es eine formelle Rechnungsrevision?
- Welche zusätzlichen Aktivitäten sind nach Projektabschluss noch zu erwarten?

Neben der Evaluation bietet auch der Projektabschluss noch eine letzte und gute Möglichkeit, sich zu fragen, was aus dem Projekt gelernt wurde und was man beim nächsten Projekt besser machen kann.



15 Elemente des Projektmanagements

15.1 Projektorganisation

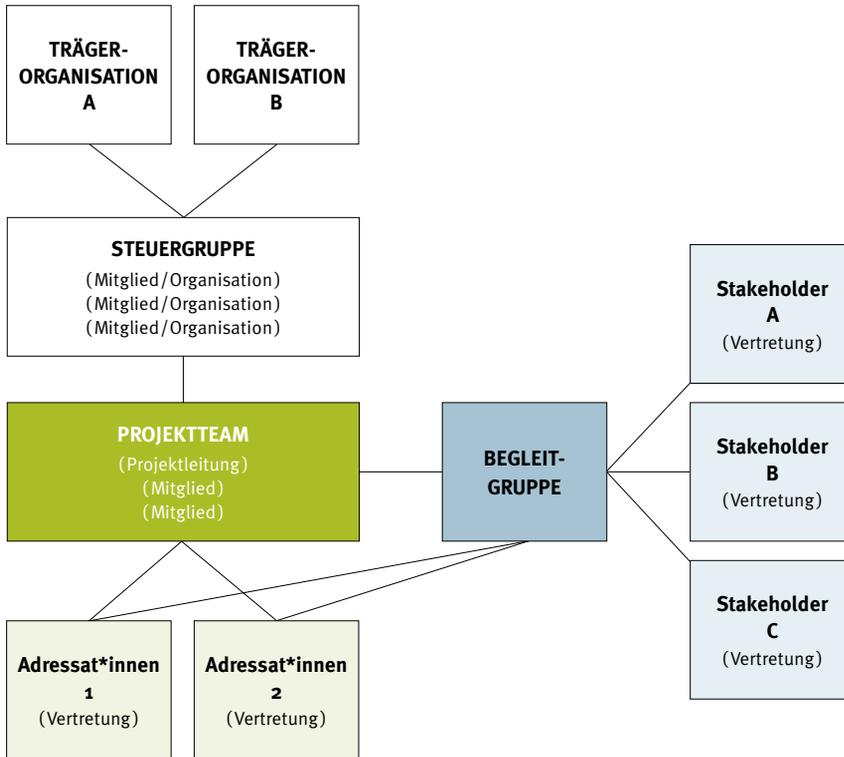
Die Art und Weise, wie die verschiedenen Beteiligten in ein Projekt eingebunden sind und zusammenarbeiten, nennen wir «Projektorganisation». Dieser Begriff hat sich in der Projektliteratur eingebürgert, obwohl er einen Widerspruch in sich trägt. Wenn man den gängigen Definitionen folgt, sind Organisationen (relativ) dauerhafte Gebilde, während Projekte zeitlich begrenzt sind. Eine von der Lebensdauer unabhängige und daher auch für Projekte zweckmässige und immer noch gültige Definition hat der Organisationspsychologe Edgar H. Schein vorgelegt. Ihm zufolge besteht eine Organisation aus der Koordination der Aktivitäten einer Anzahl von Menschen, um einige gemeinsame, explizit definierte Ziele und Zwecke zu erreichen, und zwar durch Arbeitsteilung und Funktionsdifferenzierung und eine Hierarchie der Autorität und Verantwortung (vgl. Edgar H. Schein, 1980). Darüber hinaus erledigen Organisationen Gregor Husi (2010) zufolge ein «Kerngeschäft», dessen Abwicklung über Leistungs- und Empfangsrollen definiert wird. Organisationen werden also strukturiert und differenziert.

Dies gilt auch für ein Projekt, für das eine ganz eigene, den Aufgaben angemessene Organisationsstruktur entwickelt wird, indem die für die einzelnen Aufgaben verantwortlichen Funktionen und Personen bestimmt werden. Die Projektstrukturen ermöglichen es, die einzelnen Personen so in das Projekt einzubinden, dass ihre Ressourcen möglichst produktiv genutzt werden können.

Natürgemäss richtet sich die Komplexität und Grösse der Projektorganisation nach dem Umfang der Aufgabenstellung. Oder umgekehrt gesagt: Die Komplexität der Aufgabenstellung muss sich in den Projektstrukturen abbilden. Während also in kleinen und überschaubaren Projekten die meisten Aufgaben durch eine einzelne

Person oder ein kleines Team ausgeführt werden können, kann die Projektorganisation in umfangreichen Projekten verschiedene Subsysteme mit ausdifferenzierten Aufgaben und Kompetenzen umfassen. Diese Struktur wird in der Regel in Form eines Organigramms visualisiert.

Abbildung 19: Beispiel Organigramm einer Projektorganisation



Eine Projektorganisation muss sowohl dem Prinzip der Stabilität als auch demjenigen der Flexibilität in ausreichender Form gerecht werden:

- Stabil muss sie sein, damit möglichst viele der Projektaktivitäten im Rahmen festgelegter Strukturen abgewickelt werden können. Damit wird das Projekt transparent und besser steuerbar.
- Flexibel muss sie sein, damit sich das Projekt schnell verändernden Anforderungen anpassen kann.

Es ist wichtig, dass Erwartungen und Befürchtungen an die Projektorganisation und Rollenverteilung frühzeitig von den Beteiligten genügend diskutiert werden, um spätere Frustrationen und Konflikte zu vermeiden.

Typische Funktionen in der Projektorganisation

In der Projektorganisation lässt sich in der Regel unterscheiden zwischen einer strategischen, einer operativen sowie einer begleitenden oder reflektierenden Funktion:

Tabelle 14: Funktionen in der Projektorganisation

Strategische Funktion	Hierbei handelt es sich zumeist um eine Vertretung der Auftraggeber- oder Trägerschaft des Projekts, die mit Bezeichnungen wie «Steuergruppe» oder «Lenkungsausschuss» bedacht wird. Die strategische Funktion verfügt meist über Entscheidungs- und/oder Weisungsbefugnisse innerhalb des Projekts.
Operative Funktion	Damit wird jene Person oder das Team bezeichnet, welche/s das Projekt im Feld führt und dazu die laufenden Entscheidungen und Umsetzungen vornimmt. Es wird als Projektleitung oder Projektteam bezeichnet.
Begleitende oder reflektierende Funktion	In manchen Fällen wird ein zusätzliches Gremium eingesetzt, das als Begleitgruppe, Echogruppe oder Sounding Board bezeichnet wird. Dieses begleitet das Projekt beratend, ohne Weisungsbefugnis zu besitzen.

· *Strategische Funktion*

Es stellt sich hier natürlich sofort die Frage, ob bei jedem kleinen Projekt ein übergeordnetes strategisches Gefäss notwendig ist. Die Antwort lautet nein, denn für ein Projekt von ein paar Wochen Laufzeit und einem Budget von wenigen Tausend Franken lassen sich die strategischen und operativen Funktionen problemlos in einem Gefäss zusammenbringen.

Ein strategisches Gremium kann aber – gerade wenn die operative Arbeit hauptsächlich durch eine Einzelperson geleistet wird – in jedem Fall gute Dienste leisten hinsichtlich der Verantwortungsverteilung, der Legitimation nach aussen sowie des Blicks für grössere und längerfristige Zusammenhänge, der im Projekttaggeschäft manchmal verloren geht.

Die kritische Schwelle, ab wann sich die Einsetzung eines strategischen Gefässes lohnt, lässt sich nicht genau festlegen. Kriterien dafür können sein:

- Gesellschaftliche Relevanz bzw. Interesse an den Projektergebnissen seitens öffentlicher Instanzen
- Höhe der eingesetzten Drittmittel und entsprechender Legitimationsdruck
- Finanzielle Verpflichtungen: Lohnzahlungen, Versicherungen usw.

Für ein grösseres Projekt kann die strategische Funktion aus mehreren Organisationen und/oder Einzelpersonen zusammengesetzt sein. In manchen Projekten haben sich Partnerschaften von zwei oder drei Organisationen (=Trägerorganisationen) als fruchtbar erwiesen. In jedem Fall ist bei der Zusammensetzung zu klären, welche Organisationen und/oder Personen aus repräsentativen, politischen oder ressourcentragenden Gründen vertreten sein sollten. Die Stakeholder-Analyse ist eine wichtige Voraussetzung für diese Klärung.

Bei Auftragsprojekten ist die Sache meist klar: Da haben die Auftraggebenden eine strategische Funktion, denn sie geben ein Projekt auch aus bestimmten längerfristigen Interessen in Auftrag. Hier muss geklärt werden, inwiefern die Auftraggebenden das Projekt inhaltlich mitgestalten oder ob sie sozusagen einfach das Projektergebnis abgeliefert haben wollen. Von dieser Frage ist es abhängig, ob die auftraggebende Instanz Bestandteil der formellen Projektorganisation ist und damit zur Projektträgerschaft wird oder ob sie ausserhalb der formellen Projektorganisation als Auftraggeberin fungiert. In beiden Fällen sind klare Absprachen zwischen Auftraggebenden und Auftragnehmenden betreffend Verantwortlichkeiten, vorhandene Mittel und Kompetenzen notwendig.

· *Operative Funktion*

Die Projektleitung oder das Projektteam entfaltet die Hauptaktivitäten im Projekt und bildet das Entscheidungsgefäss für die laufenden aktuellen Aufgabe- und Fragestellungen. Ihr obliegt – wie es im Französischen so schön heisst – die «pilotage du projet», also die umfassende Steuerung des Projekts. Dazu gehören im Einzelnen insbesondere folgende Aufgaben:

- die Projektorganisation vorschlagen,
- die Projektziele entwickeln und von den Auftraggebenden genehmigen lassen (sofern sie nicht schon durch den Auftrag vorgegeben sind),
- geeignete Settings und Stufen der Partizipation entwickeln,
- die Umsetzungsaktivitäten entwickeln und planen,
- das Projekt strukturieren,
- Termine und Kosten planen und überwachen,
- die Projektdurchführung hinsichtlich Zielerreichung im Auge behalten,
- Kommunikation, Information und Dokumentation sicherstellen,
- Entscheide vorbereiten und herbeiführen,
- die verschiedenen Gremien in der Projektorganisation partnerschaftlich führen.

Die Projektleitung wird in umfangreicheren Projekten am besten durch ein Projektteam wahrgenommen, das Personen mit unterschiedlichem Hintergrund und sich ergänzenden Kompetenzen umfasst. Viele Projekte werden aber auch durch eine Einzelperson, die oft auch Initiant*in und Autor*in des Projekts ist, operativ

umgesetzt. Der Ansatz des Entrepreneurship, also des unternehmerischen Denkens, der in den letzten Jahren vorangetrieben wurde, fördert Projekte, die durch eine Einzelperson durchgeführt werden. Aber selbst in diesen Fällen wird aus dem Anspruch einer guten Abstützung und Vernetzung heraus zusätzlich ein Arbeitsteam für die Umsetzung gebildet.

Nach verbreiteter Meinung ist ein Projektteam am leistungsfähigsten, wenn es heterogen zusammengesetzt ist und die Zahl von sieben Personen nicht übersteigt. Aufgrund des Partizipationsanspruchs des integralen Projekts setzt sich ein solches Team nach Möglichkeit sowohl aus Fachleuten, aus Ehrenamtlichen als auch aus Vertretungen der Adressierten zusammen. Allerdings gibt es dazu eine Reihe von kritischen Punkten (z.B. zeitliche Abkömmlichkeit von Freiwilligen, Ungleichgewicht des Wissens, unterschiedliche Arbeitskulturen), welche dazu führen, dass im Team Fachpersonen oft eine tragende Rolle wahrnehmen.

Es soll an dieser Stelle nicht verschwiegen werden, dass Teamarbeit im Rahmen eines Projekts nicht nur Vor-, sondern auch Nachteile hat. Vorteile zeigen sich schon zu Beginn, wenn es darum geht, eine komplexe Aufgabenstellung zu bearbeiten oder eine vorerst noch vage Idee anzupacken, deren verschiedene Aspekte noch nicht identifiziert sind. Hier ist es überaus nützlich, wenn zwei oder mehrere Personen gemeinsam über die Situation nachdenken, sie analysieren und gemeinsam Ziele oder Ideen für die Umsetzung entwickeln. Die vorhandene Erfahrung, die Ressourcen und Kompetenzen sind breiter, die Fülle der Ideen ist reichhaltiger und die Planung wird vollständiger, wenn das Projekt durch eine Gruppe getragen wird. Nicht zuletzt hat das Team einen ausgleichenden Charakter, indem es zu Kompromissen statt zu Entscheidungen im Sinne von richtig/falsch neigt. Und schliesslich fördert das Team auch den gemeinsamen Lernprozess, der in jedem Projekt stattfindet.

Nachteile und Hindernisse der Teamarbeit manifestieren sich etwa darin, dass ein Team mehr Ressourcen (Zeit und Geld) braucht und weniger schnell in den Entscheidungen ist als eine Einzelperson. Ein weiterer Nachteil bzw. eine Schwierigkeit insbesondere bei der Zusammenarbeit mit Freiwilligen kann mangelnde Verbindlichkeit sein. Da Teamarbeit Zeit braucht, muss man sich ausserdem zuerst im Arbeitsstil, in der Zusammenarbeit und im Thema finden. Für kleinere und überschaubare Projekte sind grössere Teams zu aufwendig und zu schwerfällig und es ist wesentlich praktischer, wenn eine Einzelperson mit klarer Verantwortung die Projektleitung übernimmt. Auch Teamleitungs-Duos oder -Trios haben sich vielfach bewährt.

· *Arbeitsteilung*

Auch wenn ein Projektteam besteht, soll dies nicht heissen, dass das Projektteam alles und jedes gemeinsam erarbeiten muss. Einzelarbeit ist immer dann

von Vorteil, wenn eigentliche Sachbearbeitungsaufgaben erfüllt werden müssen. In jedem Projekt wird es eine Reihe von hauptsächlich planerischen und organisatorischen Aufgaben geben, die sinnvollerweise an Einzelne delegiert werden. Deshalb stellt sich schon früh die Frage nach der Arbeitsteilung im Team. Dazu ist es nötig, die spezifischen Fähigkeiten und die Stärken und Schwächen der Gruppenmitglieder zu kennen. Dann können spezifische Aufgaben oder «Resorts» an Einzelpersonen delegiert werden.

Im Rahmen der Aufgabenteilung stellt sich natürlich die Frage nach der klassischen Projektleitungsrolle innerhalb eines Teams. In Projekten, die uns hier interessieren – also in den Feldern der Soziokultur, der Quartierentwicklung, der Integrations- und der Gesundheitsförderung –, werden ihr kaum je derart umfangreiche Kompetenzen übertragen, wie dies im klassischen Projektmanagement üblich ist. Die Aufgabe und der Stellenwert der Projektleitungsrolle variieren je nach Projekt erheblich. In der Regel sorgt sie zumindest für einen tragfähigen Rahmen (Setting) für die Arbeit des Projektteams und ist die Hauptansprechperson für die Auftraggebenden und gegen aussen. Sie nimmt oft eine koordinierende und moderierende Rolle wahr.

Ausgehend von den Arbeitsprinzipien des integralen Projekts plädieren wir dafür, dass möglichst viel Verantwortung, Engagement und Beteiligung an andere Mitglieder des Projektteams oder weitere Projektbeteiligte delegiert bzw. deren Initiative überlassen wird. Dies ist der beste Garant dafür, dass das Projekt nicht nur von Projektteamsitzung zu Projektteamsitzung vorwärtskommt, sondern dass alle in der Zwischenzeit ihre Aufgaben erledigen. Relevant ist hierbei aber, dass die Delegation von Aufgaben für die Fachperson eine verstärkte Kontrollfunktion ergibt. Wichtig ist, dass der Überblick gewahrt und regelmässig der Stand der Dinge abgefragt wird – dies auch mit Blick auf ihre Ressourcen. Ähnlich wie bei zu hoch angestrebten Partizipationsstufen kann auch zu viel Verantwortung vor allem bei freiwillig Engagierten im Projektteam zu Überforderung führen. Es sollte auch denjenigen Personen Möglichkeit zur Mitarbeit im Projektteam geboten werden, die vielleicht nicht allzu viel Verantwortung übernehmen wollen/können.

· *Begleitende oder reflektierende Funktion*

Für den Einsitz in eine Begleit- oder Echogruppe oder ein Sounding Board werden die Mitglieder in erster Linie in ihrer fachlichen Kompetenz angesprochen. Es sind Leute erwünscht, die einen fachlichen Bezug zum Projektthema haben, idealerweise mit unterschiedlichem disziplinärem oder organisatorischem Hintergrund. Aber auch hier kann die Vertretung von geldgebenden oder auftraggebenden Organisationen und Institutionen eine wichtige Rolle spielen, insbesondere, wenn diese sich eher in einer beratenden und weniger in einer Rolle der Aufsicht

und der Weisungsbefugnis sehen. Dies ist nicht selten dann der Fall, wenn in geldgebenden Organisationen ein echtes Interesse an den Projektergebnissen besteht. Es kann also durchaus sein, dass auf eine eigentliche strategische Funktion verzichtet wird und eine solche «weiche» Form der Einbindung von Auftrag- oder Geldgebenden geschieht.

Eine Spielart der begleitenden/reflektierenden Funktion ist die supervisorische Begleitung des Projekts, die eine kontinuierliche Reflexion über das Geschehen und dessen Auswirkungen auf die Dynamik im Team gewährleistet (vgl. auch Kap. 13.9, Evaluation). Die Begleitung hat entlastende Wirkung und hilft dem Projektteam, unbeachtete Aspekte oder blinde Flecken ausfindig zu machen. Supervisorische Projektbegleitung ist eine Interventionsform, um Kooperations-, Kommunikations- und konfliktuelle Probleme eines Projektteams innerhalb der Gruppe selbst und in Interaktion mit dem Umfeld erfolgreich anzugehen (vgl. Claus D. Eck, 1990). Das beeinflusst die Qualität und letztlich auch die Ökonomie der Projektarbeit positiv. Schliesslich kann die Projektbegleitung in der Evaluation gute Dienste leisten, wenn es darum geht, den Blickwinkel durch eine aussenstehende Instanz zu erweitern.

Projektbegleiter*innen sollten niemals Projektleitungsfunktionen übernehmen. Über den Projektkinhalt müssen sie nur so viel wissen, dass keine besonderen Erschwernisse in der Kommunikation mit der Projektgruppe entstehen. Je mehr die Beraterin bezüglich des Projektkinhalts Expertin ist, desto schwieriger wird es für sie, keine verdeckten leitenden Funktionen im Projekt zu übernehmen (Eck, 1990).

Leider zeigt die Erfahrung, dass Projekte oft genug wenig finanzielle Mittel zur Verfügung haben. Wenn ein Projekt kaum die nötigen Mittel für den Hauptzweck beschaffen kann, erscheint die Finanzierung einer Projektbegleitung als unnötiger Luxus. Hier hilft oft, gegenüber den potenziellen Geldgebern auf die Qualitätssicherung zu verweisen, die durch eine externe Begleitung besser gewährleistet werden kann. Auf jeden Fall lohnt es sich bei anspruchsvollen Projekten, die Möglichkeit der Projektbegleitung einzuplanen und zu budgetieren.

Zum Schluss sei noch erwähnt, dass eine gewählte Organisationsform nicht immer über alle Projektphasen hinweg gültig bleibt. In den verschiedenen Phasen kann sich unter anderem der beteiligte Personenkreis ändern oder die Schwerpunkte der Bearbeitung können sich verschieben. Bei länger dauernden Projekten ist es manchmal erst nach einem Vorprojekt möglich, die adäquate Organisationsform für das Hauptprojekt zu finden. Wichtig ist, dass sie zu jedem Zeitpunkt allen Beteiligten bekannt ist.

15.2 Planung

Planen besteht darin, dass man die einzelnen Schritte und Aktivitäten, die zum Ziel führen sollen, gedanklich und schriftlich vorwegnimmt. Dabei werden sie auf ihre Abfolge, Verkettung und Konsequenzen hin untersucht. Mit der Planung wird versucht, das Projekt vorausschauend in seinen gesamten Dimensionen zu sehen: Zeitliche, räumliche, personelle, finanzielle und organisatorische Aspekte müssen in die Überlegungen einbezogen werden.

Auch wenn die meisten Projektmodelle eine eigene Planungsphase vorsehen und Planung natürlich die Phase vor der Projektumsetzung dominiert, sind die Planung und die ihr zugeordneten Aufgaben eine projektbegleitende Aufgabe und lassen sich nicht in einen eindeutigen zeitlichen Ablauf bringen. Insbesondere bei mehrjährigen Projekten liegt es auf der Hand, dass die Planung einerseits grob über die gesamte Laufzeit ausgerichtet sein muss und andererseits organisch von Schritt zu Schritt weitergeführt werden muss. Aber auch bei kleineren Projekten umfasst jede neue Projektphase wieder neue Planungsschritte.

Perfektion versus Improvisation

Über die Notwendigkeit und das richtige Ausmass der Planung wurden schon so manche Debatten geführt. Während mit der Haltung «Planung ist alles» die umfassende und möglichst perfekte Planung als Mittel zum Erfolg gepriesen wurde, hat sich – nicht zuletzt unter dem Einfluss von Partizipation und Diversity – die Einsicht verbreitet, dass rigide Planung schnell an Grenzen stösst und improvisiertes Handeln und kurzfristige Ad-hoc-Aktivitäten manchmal die adäquate Form darstellen. Für beide Planungsansätze gibt es gute Gründe:

- Einerseits braucht jedes Projekt zu Beginn und in den verschiedenen Stadien eine Antizipation der verschiedenen Aktivitäten, damit überhaupt zielgerichtet gehandelt werden kann. Kommt dazu, dass alle Beteiligten ihre eigene Planung mit dem Projekt koordinieren müssen, und das geht nicht ohne verbindliche Termine und Fristen. Schliesslich wollen Auftrag- wie auch Geldgebende in der Regel einen klaren Zeitrahmen, in dem das Projekt stattfindet.
- Andererseits dürfen wir nicht davon ausgehen, dass alle Projektbeteiligten eine starre Planungskultur nachvollziehen können oder wollen. Insbesondere der langfristige Umgang mit Zeit, Terminen und Aufgabenerfüllung funktioniert in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen nicht immer so, wie sich die Fachleute das vorstellen. Kommt dazu, dass der Aufbau von Vertrauensbeziehungen gerade in einem kulturell vielfältigen Kontext Geduld, Umwege, Zeit und Raum in Anspruch

nimmt. Selbst betriebswirtschaftliche Ansätze des Projektmanagements verabschieden sich nach der Meinung von Schwaninger und Körner (2001) von der Idee eines umfassenden traditionellen Projektplans, der versucht, alle Details so weit wie möglich vorwegzunehmen.

Einen Weg, wie mit diesem Planungsdilemma umgegangen werden kann, können wir uns mit musikalischen Begriffen erschliessen. Das integrale Projekt hat weder den Charakter eines komponierten Werks, das in der Aufführung werkgetreu wiedergegeben werden muss, noch jenen eines frei improvisierten Stücks ohne jegliche Vorgaben. Am ehesten kann man es vergleichen mit einem Jazz-Arrangement, bei dem einige wesentliche Bestandteile – zum Beispiel Tonart, Groove, Thema – vorgegeben oder vereinbart worden sind. Für die Aufführung bestehen jedoch noch wesentliche Freiheiten, etwa was die Anzahl der Musizierenden, die improvisierten Teile sowie die Dauer des Stücks anbetrifft. Das Zusammentreffen der Musiker*innen und deren Dynamik im Spielverlauf sowie die improvisierten Teile machen einen wesentlichen Reiz eines Jazz-Konzerts aus, während die festgelegten Bestandteile – etwa der gemeinsame Abschluss eines Stücks – sowohl den Musikerinnen und Musikern als auch dem Publikum einen groben Orientierungsrahmen verschaffen.

Die Umsetzung dieses Verständnisses auf das Projekt besteht in der Kombination von klaren Rahmenbedingungen mit einer gewissen Offenheit und Pufferräumen für Umwege, für unerwartete Ereignisse und Ad-hoc-Handeln. Es ist einerseits wichtig, im Rahmen der Planungstätigkeit einen gemeinsamen und verbindlichen Orientierungsrahmen zwischen den Beteiligten auszuhandeln. Andererseits sollte dieser auch flexibel sein, wenn neue Erkenntnisse oder unvorhersehbare Entwicklungen auftreten. Und vor allem braucht es bestimmte Spiel- und Freiräume für die Projektentwicklung und -umsetzung. Dies erfordert ein gewisses Vertrauen in die eigene Improvisationsfähigkeit wie auch in jene der Beteiligten. Insofern möchten wir hier dem Begriff der Improvisation, der in der Organisationslehre (im Gegensatz zur Musik) nicht den besten Ruf hat, eine positive Konnotation verleihen. Gegen aussen bzw. gegenüber Auftrag- und Geldgebenden muss diese Offenheit auch ausgehandelt werden und allenfalls in Form variabler Fristen festgelegt werden.

Dietrich Dörner, der sich in seiner Schrift «Die Logik des Misslingens» (2015) ausführlich mit dem Handeln in komplexen Situationen befasst hat, empfiehlt, in komplexen und sich schnell verändernden Situationen nur in groben Zügen zu planen, weil solche Situationen in vielfältiger Weise von anderen Prozessen abhängig sind, sodass viele Details nicht antizipierbar sind. Projekte sind in diesem Sinn von zahlreichen internen und externen Faktoren und Reaktionen abhängig, die kaum alle vorhersehbar sind. Allzu minutiöses Planen kann sich nach Dörner sogar verhängnisvoll auswirken. Wenn man glaubt, alle Eventualitäten vorausgesehen und berücksichtigt zu haben, und es geht dann etwas schief, wird dies erheblich schwerer

wiegen, als wenn man von vornherein mit Unvorhersehbarem rechnet und sich darauf einstellt.

Und schliesslich bleibt anzumerken, dass es dem Wesen eines Projekts widersprechen würde, wenn es perfekt planbar wäre. Projekte haben alle Wesensmerkmale eigendynamischer und selbstorganisierender Systeme. Ein Teil des Prozesses ist deshalb letztlich nicht voraussehbar.

Mit diesen Ausführungen soll allerdings kein Plädoyer für ein Vernachlässigen des Planens gehalten werden. Auch allzu lockeres Planen und zu starkes Vertrauen in die eigenen Improvisationsfähigkeiten können sich fatal auf das Projekt auswirken. Und manche Dinge – wie zum Beispiel die rechtzeitigen Finanzierungsgesuche oder die Ablieferung eines Zwischenberichts an einen Auftraggebenden – müssen ohne Wenn und Aber funktionieren.

Die Planung ist also keinesfalls überflüssig geworden. Sie bietet eine gemeinsame Grundlage, die veränderbar sein muss, wenn es sich zeigt, dass bestimmte Annahmen, auf denen die Planung beruht, nicht zutreffen. Nach Schwaninger und Körner (2001) erhalten Pläne den Charakter von Hypothesen, anhand derer die Projektleitung ihre Entscheidungen orientieren und die Konsequenzen laufend überprüfen kann. Ein solches Verständnis von Planung muss gegenüber Auftraggebenden, Projektpartner*innen sowie -beteiligten vermittelt werden, damit eine gemeinsame Basis geschaffen werden kann.

Fest steht jedenfalls, dass Projektplanung im integralen Projekt nicht hinter verschlossenen Türen stattfinden darf. Bei der Planung geht es ja in bedeutendem Mass auch darum, die verfügbare Zeit aller Beteiligten einzusetzen und sich individuell und gemeinsam für bestimmte Arbeitspakete zu entscheiden.

Vorwärts- oder Rückwärtsplanen?

Planen besteht wie eingangs erwähnt aus einer gedanklichen und schriftlichen Vorwegnahme der späteren Projektschritte und all seiner Bestandteile. Die gedankliche Vorarbeit der Planung kann sowohl «vorwärts» als auch «rückwärts» angegangen werden (vgl. Dörner, 2005):

- Beim Vorwärtsplanen geht man vom Startpunkt aus und versucht, die einzelnen Schritte chronologisch hintereinanderzusetzen, bis man beim Ziel angekommen ist. Vorwärtsplanen ist gewissermassen die «natürliche» und auch die verbreitetste Form der Planung; man plant in der Reihenfolge, in der man tatsächlich handelt.
- Beim Rückwärtsplanen versucht man sich das Resultat oder das (erfolgreich) abgeschlossene Projekt zu vergegenwärtigen. Davon ausgehend fragt man sich, welche Tätigkeiten und Vorbedingungen zuvor notwendig waren, um das Ziel zu

erreichen. Anthony Davies (1997) greift zur Umschreibung dieser Denkweise zur grammatischen Terminologie («future perfect»), indem er anmerkt, man solle die Gegenwart so behandeln, als sei sie die Vergangenheit der Zukunft. Bei der Planung soll man sich deshalb einen bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft und ein Projektergebnis vor Augen halten und diese gedanklich so behandeln, als seien sie bereits erreicht. Mit diesem Zukunftsbild vor Augen wird die Frage aufgeworfen, was alles geschehen ist, um zu diesem Punkt zu gelangen. Wir haben selber gute Erfahrungen damit gemacht, in Teams Planungsworkshops mittels Rückwärtsplanen durchzuführen. Dabei konnten jeweils innert kurzer Zeit die wesentlichen Planungselemente eines Projekts zusammengetragen werden.

Wie so viele Arbeitstechniken ist es eine Frage der individuellen Vorliebe, ob man eher vorwärts oder rückwärts plant. Man muss sich aber nicht für das eine oder das andere entscheiden, denn es gibt auch die Möglichkeit, zwischen dem Vorwärts- und dem Rückwärtsplanen hin und her zu pendeln.

Elemente und Instrumente der Planung

Wenn im Folgenden eine Übersicht über die Planungselemente aufgelistet wird, stellt sich natürlich die Frage, zu welchem Zeitpunkt im Projektablauf diese Arbeiten geleistet werden können bzw. müssen. Hier kann die an die Arbeit eines Bildhauers erinnernde, altbekannte Regel «vom Groben zum Detail» angewendet werden. Sie bedeutet im Projekt nichts anderes, als dass die einzelnen Bestandteile der Planung vorerst grob konturiert und im Projektverlauf weiter verfeinert werden. Im Rahmen einer ersten Projektskizze werden oft bereits erste planerische Angaben vorgeschlagen oder festgehalten, die vorerst noch vorläufigen Charakter haben, etwa die Dauer oder Phasen des Projekts, Beteiligte, erste Kostenschätzungen sowie das Vorgehen bis zum Vorliegen des Projektkonzepts bzw. -beschriebs. Eine weitaus umfassendere und detailliertere Planung geschieht jedoch nach Vorliegen von Situationsanalyse, Zieldefinition und Entscheid über die Umsetzungsform.

Die folgenden Planungselemente kommen in den meisten Projekten zum Zug:

Tabelle 15: Planungselemente

Tätigkeiten, Arbeitspakete	Ermittlung der durchzuführenden Tätigkeiten in allen Phasen und Bündelung in Arbeitspakete
Zeit	Abschätzung des Zeitbedarfs und Zuordnung von Terminen zu den Tätigkeiten; dabei sind auch gegebene Termine von aussen zu berücksichtigen
Personelle Ressourcen (vgl. Kap. 15.3)	Ermittlung der personellen Ressourcen für jede Phase; Bestimmung der für die Tätigkeiten verantwortlichen Personen
Infrastruktur (vgl. Kap. 15.3)	Ermittlung des Bedarfs an infrastrukturellen Mitteln und Ressourcen
Finanzen (vgl. Kap. 15.3)	Abschätzen der Projektkosten, Erstellen des Projektbudgets und das Vorgehen zur Sicherung der Finanzierung
Rahmenbedingungen	Analyse der Rahmenbedingungen (politische, gesetzliche Rahmenbedingungen, Vorschriften, Zuständigkeiten) und Planung der nötigen Schritte zu deren Beachtung (Kontakte, Gesuche usw.)
Kommunikation (vgl. Kap. 15.4)	Entwicklung des Vorgehens in der Kommunikation, allenfalls eines Kommunikationskonzepts

Mit einer solcherart umfassenden Planung wird eine Projektstruktur definiert, die für die Beteiligten und auch für Aussenstehende eine Übersicht über das Projekt ermöglicht. Diese kann nach Tätigkeiten oder nach zeitlichen Phasen strukturiert werden.

Zeitplanung

Der Faktor «Zeit» wird bei Projekten zuweilen unterschätzt – sei dies in Bezug auf die Vorbereitungszeit, auf den eigenen Zeitaufwand oder auf die notwendige Zeit zur Nachbereitung und Evaluation eines Projekts. Schwierigkeiten können sich auch ergeben, wenn die gegenseitige Abhängigkeit von zeitlichen Rahmenbedingungen (z. B. Fristen für Finanzierungsgesuche oder wichtige lokale Anlässe, an denen viele Menschen absorbiert sind) und Projektverlauf ausser Acht gelassen wird.

Aus diesem Grund sind folgende Punkte zu klären:

- Erforderlicher Zeitaufwand für die eigene Beteiligung der Projektautor*innen und/oder Mitglieder des Projektteams
- Erforderlicher Zeitaufwand für die am Projekt Beteiligten sowie ihre Disponibilität
- Gegenseitige Abhängigkeit der einzelnen Schritte in der Realisierungsphase
- Pufferzeiten für unvorhergesehene Ereignisse, Erschwernisse und Umwege

Der Projektstrukturplan

Wie werden nun die verschiedenen Planungselemente strukturiert? Die Ermittlung und Gliederung der verschiedenen Tätigkeiten ist nicht ganz einfach, bedarf sie doch einer Antizipation des gesamten Projekts. Dafür muss das Projekt gedanklich mehrmals durchdacht und diskutiert werden. Dies kann erst getan werden, wenn die Umsetzungsstrategie bekannt ist.

Die Strukturierung entlang von Tätigkeiten wird als «Projektstrukturplan» bezeichnet. Der englische Begriff «work breakdown structure» beschreibt recht plastisch, dass hier Arbeit «heruntergebrochen» wird, bis sich klar umschriebene und delegierbare sogenannte Arbeitspakete ergeben.

Arbeitspakete

Zu einem Arbeitspaket gehören alle inhaltlich zusammengehörigen Aufgaben, die in einer abgrenzbaren Einheit durchgeführt werden können. Nach Petra Gaida (2004) kann ein Arbeitspaket wie folgt umschrieben werden:

- Es liefert ein identifizierbares Ergebnis,
- hat Kriterien dafür, wann es erledigt ist,
- kann an eine Person oder ein Team als Verantwortliche delegiert werden,
- beschreibt, welche Art von Arbeit getan wird.

Meilensteine

Eine zusätzliche Form der Strukturierung sind «Zwischenhalte» mit konkreter Festlegung der zu diesem Zeitpunkt angestrebten Ergebnisse. Sie werden heute verbreitet als «Meilensteine» bezeichnet. Solche Übergänge von einer Projektphase zur anderen sind wichtige und gute Gelegenheiten, eine Standortbestimmung durchzuführen und darauf basierend die nächsten Schritte anzupassen oder weiterzuentwickeln.

Einzelne Geldgebende binden die Ratenzahlungen an Projekte an das Erreichen von Meilensteinen. Und in einigen Projektantragsformularen wird für jedes Arbeitspaket die Nennung eines Meilensteins verlangt:

Tabelle 16: Arbeitspakete und Meilensteine

Arbeitspaket	Meilenstein
Situationsanalyse	Kick-off Workshop

Arbeitspakete und Meilensteine bilden also die Bestandteile des Projektstrukturplans.

Ablaufplan/Balkendiagramm

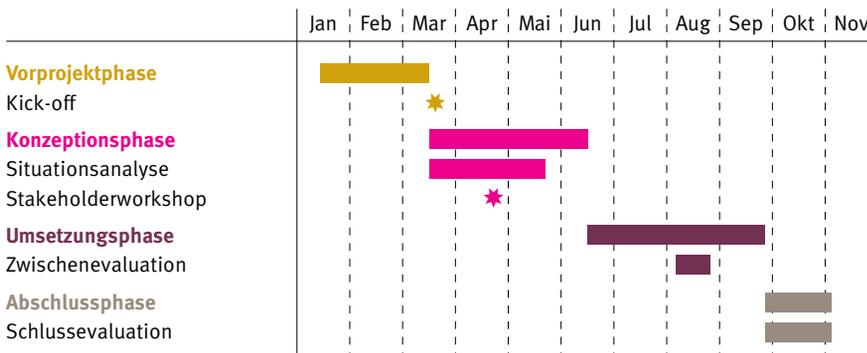
Der Strukturplan bildet die Grundlage für den Ablaufplan des Projekts. Für den Ablaufplan werden Arbeitspakete und Meilensteine in die notwendige zeitliche Reihenfolge gebracht und die gegenseitigen Abhängigkeiten gekennzeichnet. Diese Strukturierung nach zeitlichen Phasen wird oft als Grafik in der Form eines Balkendiagramms – im Englischen als «Gantt-Chart» bezeichnet – dargestellt.

Das Balkendiagramm diente lange Zeit vorwiegend den technischen Berufen. Seit etwa den 1980er-Jahren ist es eine verbreitete Technik, um die Phasen und Aktivitäten eines Projekts zu repräsentieren, damit es für Beteiligte und Aussenstehende schnell überblickbar ist.

Balkendiagramme sind dann praktisch und übersichtlich, wenn die Aktivitäten und Zeiten auf einer Seite (von max. A3-Format) Platz finden. Mit mehr als 30 Aktivitäten und mehr als einem Jahr Dauer werden sie unhandlich und schwer überblickbar.

Ein Balkendiagramm kann allerdings missverständlich wirken: Projekte sind immer komplexer, als es im Diagramm erscheint. Es zeigt weder die Grösse des Projekts noch den Umfang der Arbeiten, die hinter einem Balken stehen. Obwohl man die Abhängigkeiten zwischen einzelnen Aktivitäten mit Verbindungslinien aufzeigen kann, wird eine grosse Menge solcher Linien das Diagramm schnell unübersichtlich machen.

Abbildung 20: Balkendiagramm



Balkendiagramme können mit Tabellenkalkulationsprogrammen oder mit Tools, die zum Teil als Freeware im Internet zur Verfügung stehen, erstellt werden. In mancher Projektmanagement-Software (vgl. Kap. 15.2) stellen sie die zentrale Darstellungsform dar.

Checkliste/Pendenzliste

In einem Projekt wird es nie möglich sein, alle Tätigkeiten zu Beginn vorherzusehen. Die Aufgabenplanung geschieht deshalb auch laufend im Projektverlauf, was denn auch ein fester Bestandteil von Projekt-Teamsitzungen sein wird. Eines der einfachsten und trotzdem nützlichsten Instrumente ist eine Check- oder Pendenzliste, die laufend nachgeführt wird und zum Beispiel folgende Spalten enthält:

Tabelle 17: Checkliste Aufgabenplanung

Nr.	Datum	Priorität	Tätigkeit	Bemerkung	Zuständig	Zu erledigen bis	Status

An jeder Sitzung des Projektteams wird diese Liste zur Klärung des Zwischenstands besprochen und ergänzt: Welche Aufgaben sind erledigt? Welche neuen Tätigkeiten ergeben sich aus den Sitzungsinhalten und -beschlüssen?

Neben der Funktion als Planungstool haben Checklisten eine weitere nützliche Eigenschaft: Man sieht am Schluss eines Projekts anhand der eindrücklichen Zahl von aufgelisteten Tätigkeiten, was alles geleistet wurde. Unter Umständen kann die ausgewertete Pendenzliste für den Schlussbericht genutzt werden. Für Checklisten gibt es auch im Netz verfügbare passende Software.

Zur Frage des Einsatzes von Projektmanagement-Software

Bis vor Kurzem existierten auf dem Markt fast ausschliesslich komplexe Projektmanagement-Programme, die sich zwar für umfangreiche technische und wirtschaftliche Projekte, nicht aber für kleinere Projekte im Non-Profit-Bereich eignen. Die Gründe sind etwa unverhältnismässiger Zeitaufwand für die Einarbeitung in die jeweilige Software sowie für das einigermaßen vollständige «Abfüllen» der Planungsdaten und Inhalte; eine Terminologie, die prinzipiell an der Wirtschaft orientiert ist; unbefriedigende Ausdruck- und Präsentationsmöglichkeiten und schliesslich die Gefahr und Eigendynamik des «Abtauchens» in die Welt der Bildschirmpixel – statt die Energien auf das Feld und auf die Kommunikation mit den Beteiligten zu richten.

Scott Berkun, der als Entwicklungsingenieur von Microsoft eigentlich ein Befürworter von Projektmanagement(PM)-Software sein müsste, gebraucht deutliche Worte

zu einem Projektmanagement, das die Projektwerkzeuge wichtiger nimmt als die Ziele und das Projekt selbst: «And as the gap between the PM and the project grows, the amount of unnecessary attention paid to charts, tables, checklists grows. It's possible that at some time the project manager begins to believe that the data and the processes are the project» (2005, S. 13).

In jüngerer Zeit tauchen aber immer mehr Programme und Apps auf, die intuitiver bedienbar sind. Ausserdem gibt immer mehr plattformübergreifende Open-Source- und kostenlose Zusammenarbeitsplattformen, sodass Projektbeteiligte an verschiedenen Orten auf die gleichen Daten zugreifen können.

Letztlich ist es eine Frage der individuellen Präferenzen der Projektverantwortlichen, ob sie auf herkömmliche oder digitale Tools der Projektplanung setzen. Wer auf digitale Mittel setzt, kann insbesondere auf folgende Kriterien achten:

- Intuitive Bedienbarkeit und Einfachheit
- Plattformunabhängigkeit
- Basierung auf Open-Source-Quellen
- Nutzungsmöglichkeit durch mehrere «User»

15.3 Ressourcen

Projekte benötigen in der Regel zusätzlich zum laufenden Betrieb bzw. zur Alltagsarbeit Ressourcen, seien es finanzielle, personelle oder materielle. Im folgenden Kapitel wird Schritt für Schritt aufgezeigt, wie wir in der Mittelbeschaffung und -verwaltung vorgehen können. Bereits in der Vorprojektphase und spätestens in der Konzeptionsphase muss die Frage gestellt werden, welche Ressourcen vorhanden sind bzw. welche noch zusätzlich benötigt werden.⁴²

Wir müssen uns in der Ressourcenbeschaffung folgende drei Fragen stellen:

- Was und wie viel brauchen wir?
- Woher bekommen wir es?
- Wie bekommen wir es?

Was und wie viel brauchen wir?

· *Personelle Ressourcen in der Planung*

Von den identifizierten Aktivitäten und Arbeitspaketen werden die benötigten personellen Ressourcen abgeleitet. Hier geht es darum, den einzelnen Arbeits-

⁴² Mit der Stakeholder-Analyse (siehe Kap. 13.4) definieren wir Stakeholder, die Ressourcen zur Verfügung stellen oder allenfalls auch Ressourcen verweigern könnten.

paketen Personen zuzuteilen: Welche Arbeitspakete können durch welche Teammitglieder oder übrige Projektbeteiligte ausgeführt werden? Für welche Arbeitspakete oder Einzeltätigkeiten braucht es allenfalls externe Fachpersonen?

Die Erfahrung zeigt, dass viele Projekte unter Termindruck geraten, weil zu bestimmten Zeitpunkten personelle Engpässe existieren. Phasen hoher Belastung sind visuell aus einem Balkendiagramm ersichtlich, indem viele Balken zur gleichen Zeit aktiv sind.

Mit einer guten Zeitplanung, in der Meilensteine und Verantwortlichkeiten definiert werden (vgl. Kap. 15.2), kann der zeitliche Aufwand geschätzt und festgehalten werden. Es empfiehlt sich sehr, vor der Projektumsetzung über den geschätzten Zeitaufwand sowohl der bezahlten wie auch der unbezahlten Mitarbeitenden zu sprechen. Andernfalls kann dies zu unerwarteten Abgängen oder zu Überforderung führen. Eine gute Zeitplanung zeigt auch auf, zu welchen Projektschritten noch zusätzliche personelle Ressourcen zur Verfügung stehen müssen.

- *Freiwilligenengagement*

Soziokulturelle Projekte leben insbesondere vom persönlichen Engagement Freiwilliger. Zudem finden sie oft im Rahmen einer Institution statt, welche das Projekt ebenfalls mit personellen Ressourcen unterstützt. In der Regel machen personelle Leistungen ca. 80–90 Prozent des Projektbudgets aus. Diese bezahlten und unbezahlten Arbeitsstunden werden in einem Vollkostenbudget als Eigenleistung ausgewiesen. Eine Ausnahme bilden Institutionen, die darauf angewiesen sind, durch Projekte ihre Stellen mitzufinanzieren.

In der Schweiz engagierten sich 2016 42,7 Prozent der Bevölkerung in institutionalisierter (z. B. Sportvereine, kulturelle Vereine, sozialkaritative Organisationen) und informeller (Pflege und Betreuung Verwandter) Freiwilligenarbeit (BFS, 2017). Das Ausweisen der Eigenleistung der Freiwilligen dient dazu, das grosse Engagement aller Beteiligten für das Projektvorhaben sichtbar zu machen.

- *Fachliches und methodisches Know-how*

Ein Projekt benötigt neben einer Projektleitung auch weitere Kompetenzen, die je nach Situation von Freiwilligen oder auch weiteren Fachpersonen in die Planung und Umsetzung einfließen können. Zu Beginn muss also die Frage gestellt werden, welches Know-how für das Projekt benötigt wird. Dies können beispielsweise Moderationsfähigkeiten, technisches Flair oder künstlerische Fähigkeiten sein. Auch Personen, die im lokalen Gemeinwesen verankert sind und entsprechende Kontakte zu möglichen Stakeholder haben, sind wichtig. Daneben bietet auch die kollegiale Beratung im Team eine ergänzende Ressource, insbesondere bei Unsicherheiten oder Planänderungen. Wenn das fachliche spezifische Know-how fehlt, können spezialisierte Fachstellen beigezogen werden (z. B. Fach-

stellen für Altersfragen, Gewaltprävention, Sexualpädagogik), Fachleute (z. B. Raumplaner*innen, pädagogische Fachpersonen) oder entsprechende Weiterbildungen (z. B. Tagungen, Fachkurse) besucht werden.

Infrastruktur und Material

Jedes Projekt benötigt Infrastruktur. Dies kann neben Räumlichkeiten auch Arbeitsplätze, Computer, Drucker und sonstiges Büromaterial umfassen. Häufig stellen die beteiligten Institutionen auch Infrastruktur zur Verfügung. Ansonsten müssen diese gemietet werden (z. B. Räume in Schulen oder Kirchgemeinden für Aktivitäten mit grösseren Gruppen). Manche Organisationen/Institutionen haben ebenfalls ein kleines Budget (Fonds) für Projekte, mit dem solche Kosten gedeckt werden können. Für die Projektumsetzung fallen oftmals zusätzliche Materialkosten an. Diese sind sehr projektspezifisch. Es lohnt sich (der ökonomischen und ökologischen Nachhaltigkeit wegen), sich zu überlegen, welche Materialien zwingend neu gekauft werden müssen. Vieles kann man ausleihen (Spielmaterial z. B. bei Jugendverbänden oder Schulen, technisches Equipment bei Kulturpools), gebraucht günstig erwerben (Internetplattformen, Brockenstuben, Aufrufe) oder selber aus bereits vorhandenen Materialien «upcyclen».

Infrastruktur und Material umfassen meist eine oder mehrere der folgenden Positionen:

Tabelle 18: Checkliste Infrastruktur und Materialien

Räume, Örtlichkeiten	Frage der Erreichbarkeit, Zentralität, nachbarschaftliches Umfeld, Bewilligungen
Raumbedürfnisse und -ausstattungen	Grösse, Aufteilung, Einrichtung/Mobiliar, Umgebung usw. Jahreszeit/Witterungseinflüsse bei Aussenanlässen
Absprachen und Verträge	Notwendige Anmeldungen, Reservationen, Bewilligungen, Mieten usw.
Technik	Technische Geräte, Materialien wie PA-Anlagen, Moderationsmaterial, Projektionsgeräte, Küchenausstattungen usw.
Zeitliche Abstimmungen	Datenmässige Eignung; Koordination mit Fahrplänen, zeitlicher Umfang, tageszeitliche Abstimmung und Einpassung usw.
Sicherheit	Je nach Grösse eines Anlasses braucht es ein Sicherheitsdispositiv oder -konzept

Das Budget

Ein Budget stellt detailliert den geplanten Aufwand und Ertrag dar. Der geplante Ertrag muss den geplanten Aufwand decken. Bezüglich des geplanten Ertrags muss meist von Annahmen bezüglich der Fremdmittel ausgegangen werden. Dies wird als Finanzierungsplan bezeichnet. Der Finanzierungsplan ist also die Übersicht über die Zusammensetzung der Finanzierung für ein bestimmtes Projekt.

Beim Budgetieren muss man Zahlen (realistisch) schätzen. Je genauer die Budgetabklärungen (Offerten einholen, Preise absprechen, Erfahrungen aus vergleichbaren Projekten einbeziehen) laufen, desto grösser ist die Chance, mit den Prognosen nicht allzu sehr daneben zu liegen. Auch bei den Einnahmen weiss man bei der Budgeterstellung oftmals noch nicht sicher, welche Geldgebende nun tatsächlich finanzielle Unterstützung bieten werden.

Ein Vollkostenbudget, das alle direkten und indirekten Kosten ausweist, die ein Projekt verursacht, ist heute Standard für die meisten Auftrag- und Geldgebenden. Sie wollen wissen, wie viel ein Projekt oder eine Leistung real kostet.

Viele Betriebe haben ihre eigenen Vorlagen für Projektbudgets. Folgende Grundstruktur eines Kostenarten-Budgets ist für kleinere Projekte üblich:

Tabelle 19: Budget

Aufwand	Ertrag
Personalaufwand (bezahlte und unbezahlte Arbeitsstunden)	Eigenleistung Personalaufwand (bezahlte und unbezahlte Arbeitsstunden)
Betriebs- und Sachaufwand	Eigenleistungen Betriebs- und Sachaufwand Fremdmittel (Stiftungen, Fonds, Gemeinde usw.)
Total Aufwand	Total Ertrag

Differenz (Gewinn oder Defizit)

Für grössere Projekte empfiehlt sich ein Budget nach Kostenträgern. Dabei werden die anfallenden Kosten den konkreten (Teil-)Leistungen zugeordnet.

Die folgende kurze Aufstellung zeigt, welche Kosten beim Personal-, Betriebs- und Sachaufwand anfallen könnten (vgl. Checkliste Budgetierung, Gesundheitsförderung Schweiz 2014).

Personalkosten

- Projektsteuerung (Konzeption, Reflexion, Detailplanung usw.)
- Vernetzung (Sitzungen, Erfahrungsaustausch)
- Umsetzung von Massnahmen
- Dokumentation (Präsentation, Berichte)
- Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
- Personalführung und Qualifikation
- Administration
- Evaluation (Selbstevaluation, Begleitung Fremdevaluation usw.)
- Pufferzeit für Unvorhergesehenes

Sach- und Betriebskosten

- Infrastruktur und Material
- Raummieten
- Computer, Telefon usw.
- Druck- und Kopierkosten
- Telefon- und Internetgebühren
- Büromaterial
- Fachliteratur
- Div. Material für Umsetzung
- Kosten für Flyer, Plakate usw. (Öffentlichkeitsarbeit)

Spesen

- Verpflegung
- Übernachtungen
- Transportkosten
- Geschenke

Rund 10 Prozent des Gesamtbudgets kann man zusätzlich noch als «Unvorhergesehenes» budgetieren. Somit können Kosten für ungeplante Ausgaben aufgefangen werden.

Die erhofften Erträge werden im Sinn eines Finanzierungsplans wie folgt aufgelistet:

Eigenmittel

(durch die Trägerorganisation oder andere Beteiligte zur Verfügung gestellt)

- Infrastruktur und Material
- Arbeitszeit
- Spesenvergütung
- Weitere Betriebskosten
- Finanzierungsbeitrag z. B. durch Projektfonds der Trägerschaft

Weitere Erträge

- Verkauf von Produkten
- Teilnahmegebühren (Veranstaltungen, Schulen usw.)
- Dienstleistungen (Beratungen usw.)

Fremdmittel

- Abgeltungen aus Leistungsverträgen
- Förderbeiträge aus Bundes- oder kantonalen Programmen
- Stiftungsbeiträge
- Sponsoring
- Spenden

Woher bekommen wir, was wir brauchen?

Einerseits stellen kommunale, kantonale und nationale Stellen im Sozial- und Kulturbereich Projektfördergelder zur Verfügung, andererseits haben aber auch kirchliche Stellen Fonds zur Unterstützung von sozialkaritativen Projekten. Aber auch Stiftungen und Fonds unterstützen Projekte finanziell.

Da Geldgebende bei Projekten üblicherweise eine Mischfinanzierung bevorzugen, gilt es bereits zu Beginn mehrere Geldgebende in Betracht zu ziehen und die bereits vorhandenen Eigenmittel klar auszuweisen.

Es gibt zahlreiche Verzeichnisse von Stiftungen im Internet. Es lohnt sich, vor einer Anfrage eine sorgfältige Recherche zu tätigen. Dabei kommt Stiftungszwecken, konkreter Vergabep Praxis, Antragsterminen, allfälligen Gesuchsformularen und Bedingungen besondere Aufmerksamkeit zu. Viele Stiftungen kommunizieren auf ihrer Website klar, welche Projekte sie unterstützen und welche nicht. Oft sind auch bereits unterstützte Projekte erwähnt; daran kann man sich ebenfalls orientieren.

Da die meisten Geldgebenden den zugesicherten Finanzierungsbeitrag erst nach Projektende auszahlen, muss die Trägerorganisation das Geld für beispielsweise Materialeinkäufe während der Umsetzung bereits vorher liquide zur Verfügung haben.

Eine weitere Möglichkeit, die offenen Sachkosten zu decken, ist Sponsoring. Gerade Firmen im lokalen Gemeinwesen können Projekte mit Sachspenden unterstützen. Warum nicht das Malergeschäft nach Restfarben anfragen? Oder die Bäckerei für Verpflegung? Sponsoring ist immer an eine Gegenleistung gebunden. Das heisst, dass Sponsor*innen ihr finanzielles oder materielles Engagement nutzen, um Werbung zu machen. Diesbezüglich muss kritisch hingeschaut werden. Die Unternehmensphilosophie eines*einer Sponsor*in darf nicht im Widerspruch mit den Anliegen und Arbeitsprinzipien des integralen Projekts stehen.

Bei Firmensponsoring muss im Voraus vereinbart werden, worin die Gegenleistung besteht, das heisst in der Regel, wo und wie der*die Sponsor*in erwähnt wird (Banner, Logoplatzierung usw.). Bei eigentlichen Sponsoring-Konzepten gibt es verschiedene Abstufungen: Der*die Hauptsponsor*in hat zum Beispiel Anrecht auf ein grösseres Logo auf den Drucksachen als die Nebensponsor*innen.

Mittlerweile hat sich auch das Crowdfunding etabliert. Mittels zahlreicher Spendenplattformen im Internet werden private Personen um finanzielle Unterstützung angefragt. Dabei gilt allerdings zu beachten, dass diese erfahrungsgemäss eher wie ein «Sponsoring-Lauf» funktionieren: Es werden vorwiegend Personen aus dem Umfeld der Projektbeteiligten Gelder spenden. Die Plattformen kosten zudem (meistens) eine Gebühr und die Gelder fliessen nur, wenn man das zuvor gesetzte Einnahmeziel erreicht.

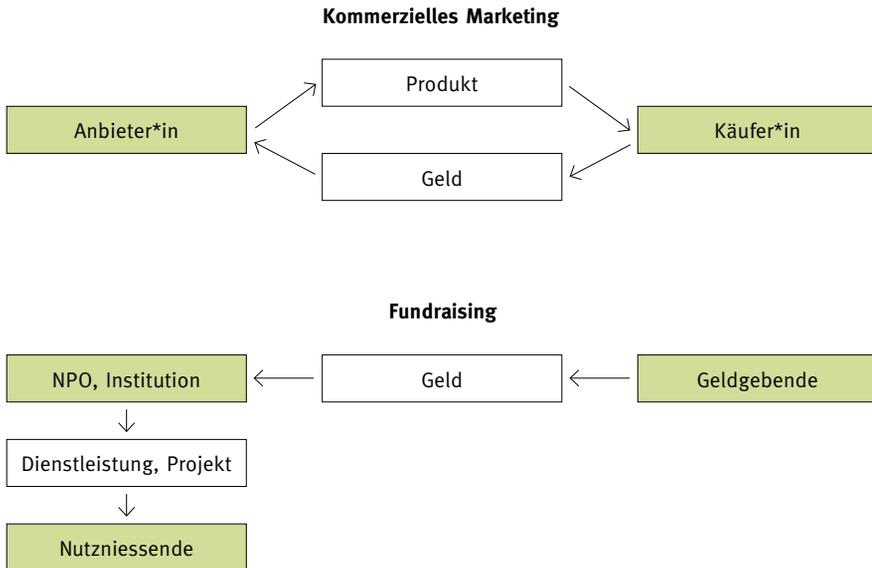
Viele Plattformen bieten die Gelegenheit, das Projekt kurz zu präsentieren. So kann man zum Beispiel mit den Adressat*innen ein Video produzieren, in dem das Projekt beworben wird. Es lohnt sich, den Kosten-Nutzen-Aufwand für Crowdfunding-Projekte gut zu prüfen und mit Crowdfunding-Erfahrenen das Gespräch zu suchen. Um die Nachteile der Plattformen zu umgehen, könnte auch ein*e Internettüftler*in für das Projekt ins Boot geholt werden, um eine eigene projektspezifische Lösung zu entwickeln. Es gibt mittlerweile erste Tools für Do-it-yourself-Crowdfunding im Netz, die aber punkto Zahlungsmodalitäten noch eher exotisch sind. Hier werden sich die Möglichkeiten wohl bald vergrössern.

Darüber hinaus können Projekte auch ideell unterstützt werden. Beispielsweise unterstützt eine weitere Organisation das Projektanliegen mit ihrem Logo und bewirbt das Projekt über ihre eigenen Kanäle.

Wie bekommen wir, was wir brauchen?

Um das zu bekommen, was wir neben den Eigenmitteln brauchen, müssen wir wissen, wie wir Geldgebende ansprechen. Im Unterschied zum kommerziellen Marketing bezahlen nicht die Nutzniessenden oder /Käufer*innen die Dienstleistungen, sondern externe Geldgebende.

Abbildung 21: Unterschiede kommerzielles Marketing vs. Fundraising (eigene Darstellung nach Markus Kopp, 2007)



Die verschiedenen Geldgebenden müssen wir vom ganz konkreten Nutzen des Projekts überzeugen – sowohl in schriftlicher wie auch in mündlicher Kommunikation und insbesondere in Gesuchen. Grundsätzlich ist dabei zu beachten, dass dies schnell bedeutende personelle und zeitliche Ressourcen erfordern kann. Im Folgenden werden einige wichtige Punkte für die Gesuchstellung aufgeführt.

Das Wichtigste ist, den direkten Bezug zu den Stiftungszwecken und Förderkriterien der angefragten Finanzgebenden zu schaffen. Es muss klar sein, was mit dem initiierten Projekt bewirkt werden will und welcher konkrete Nutzen daraus für die Adressat*innen und die Gesellschaft erzielt werden soll. Beispielsweise unterstützt das Gesundheitsförderungsprogramm des Migros-Kulturprozent Kebab+ (kochen – essen – begegnen – ausspannen – bewegen) Projekte, die mindestens drei der fünf erwähnten Elemente beinhalten und partizipativ mit Kindern und Jugendlichen entwickelt und durchgeführt werden. Im Projektantrag sollten also die Projektziele auf die Themenbereiche von Kebab+ Bezug nehmen.

Überhaupt lohnt es sich sehr, sich konkret auf die Stiftungszwecke und/oder Förderkriterien zu beziehen. Seriengesuche schaden einem Projekt, denn sie sind oft zu unspezifisch und viele Stiftungen tauschen sich untereinander aus. Zudem empfiehlt es sich, zuerst alle Informationen über potenzielle Geldgebende im Internet zu recherchieren. Allenfalls sind auch bereits geförderte Projekte bekannt und kön-

nen als Referenzrahmen dienen. Falls beispielsweise die Grösse der gesprochenen Beiträge nicht ersichtlich ist, lohnt es sich, direkt telefonisch nachzufragen. So hat man gleich die Gelegenheit, die Projektidee kurz vorzustellen und eine erste Rückmeldung einzuholen.

Wichtig ist auch, sich über die Eingabetermine zu informieren. Oft gibt es fixe Termine (z. B. zweimal jährlich), an denen über Fördergesuche entschieden wird. Falls ein Projekt bereits Gelder erhalten hat, darf dies auch erwähnt werden, um zu zeigen, wie sinnvoll und unterstützungswürdig das Vorhaben ist. In der Regel ziehen dann weitere Geldgebende nach.

Viele Förderstellen verfügen inzwischen über eigene Gesuchformulare oder sogar direkte Eingabemasken im Internet. In einem persönlich adressierten Begleitbrief wird klar ersichtlich, was wir wollen und weshalb wir genau diese Institution anfragen.

Für Telefon- und persönliche Gespräche lohnt sich eine seriöse Vorbereitung beispielsweise mit einem Factsheet. Dieses kann auch für die Öffentlichkeitsarbeit verwendet werden. Es benennt die wichtigsten Anliegen auf einer Seite und umfasst in prägnanten, kurzen Sätzen Folgendes:

- Titel/Untertitel
- Idee in drei Sätzen
- Initiant*innen und Projektpartner*innen
- Ausgangslage/Bedarf
- Zielsetzungen
- Termine
- Kosten/Finanzierung
- Kontaktperson

Bei umfangreicheren Projekten kann es auch sein, dass eine eigentliche Präsentation bei den angefragten Geldgebenden erwünscht ist.

Abrechnung und Verdankung

Nach Projektende steht die Schlussabrechnung an. Dabei erweitert sich die Budgettabelle je nach Darstellung um ein bis zwei Spalten (effektiver Aufwand und effektiver Ertrag). So werden Abweichungen visuell erfasst. Grössere Abweichungen müssen kurz erläutert werden, damit die Glaubwürdigkeit der Projektleitung gegenüber den Geldgebenden gewahrt ist. Falls das Projekt einen Gewinn ausweist, muss abgeklärt werden, ob das überschüssige Geld auch für Folgeprojekte oder weitere Angebote genutzt werden kann oder ob es wieder zurück an die Geldgebenden fliesst. Manche Geldgebende bieten auch eine Defizitgarantie an, wobei dieses Geld meist erst nach der Schlussabrechnung ausbezahlt wird.

Tabelle 20: Schlussabrechnung

	Budget	Schlussabrechnung
Aufwand		
Personalaufwand	X	X
Betriebsaufwand	X	X
Sachaufwand	X	X
Total Aufwand	X	X
Ertrag		
Eigenleistung Personalaufwand	X	X
Eigenleistung Betriebsaufwand	X	X
Eigenleistung Sachaufwand	X	X
Name Geldgeber*in 1	X	X
Name Geldgeber*in 2	X	X
...	X	X
Total Ertrag	X	X
Differenz (Gewinn oder Defizit)	X	X

Wie in Kapitel 15.4 erwähnt, erwarten die meisten Geldgebenden (insbesondere staatliche Stellen, aber auch Stiftungen) auch einen Schlussbericht (für kleinere Projekte ein bis zwei Seiten zum Projektverlauf mit Fokus auf Umsetzung und Ziel-evaluation, eventuell unterlegt mit Zitaten von Projektteilnehmenden, Fotos und Medienberichten, für grössere Projekt entsprechend mehr). Ein kurzer Brief, der den Dank ausdrückt und beschreibt, was das Projekt bewirkt hat und wie es allen-falls weitergeführt wird, darf ebenfalls nicht fehlen.

Auch die materiellen und personellen Ressourcen müssen unbedingt verdankt werden. Bei Sponsor*innen kann man sich mit einem persönlichen Brief oder Kärtchen direkt bedanken. Falls das Projekt einen Abschluss-Event oder Ähnliches beinhaltet, können Sponsor*innen auch dazu eingeladen und am Anlass direkt verdankt werden. Vielleicht können sich auch Nutzniessende des Projekts an der Verdankung beteiligen, indem sie beispielsweise ein Dankeskärtchen mitunterzeichnen.

Das freiwillige Engagement kann in vielerlei Hinsicht gewürdigt werden. Die Projektleitung muss deshalb bereits in der Konzeptionsphase überlegen, wann und wie den Freiwilligen für ihren Einsatz im Rahmen des Projekts gedankt wird. Von einem Helfer*innenessen über Ausflüge, kleine persönliche Geschenke bis hin zu Fotoalben sind den Ideen fast keine Grenzen gesetzt. Allerdings sollte man die Kosten bereits in der Budgetplanung kalkulieren.

Benevol Schweiz lancierte für die konkrete Ausweisung von Freiwilligenarbeit das «Dossier Freiwillig engagiert»⁴³ (früher Sozialzeitausweis). Dieses Dossier enthält Nachweise für freiwilliges und ehrenamtliches Engagement sowie eine Übersicht der geleisteten Freiwilligeneinsätze, Weiterbildungen und Kurse. Die Nachweise sind sozusagen ein «Empfehlungsschreiben» für die in der Freiwilligenarbeit eingesetzten Fähigkeiten und Kompetenzen. Gerade auch für Menschen auf Stellensuche (z. B. Jugendliche) kann diese Art von Wertschätzung wiederum neue Türen öffnen.

15.4 Kommunikation

Der Erfolg eines Projekts hängt zu einem bedeutenden Grad von der zielgerichteten und kontinuierlichen Information und Kommunikation ab. Mit sorgfältiger Kommunikation kann viel Goodwill aufgebaut und umgekehrt mit ungeschickter oder ungenügender Kommunikation Geschirr zerschlagen und das Projekt unnötig behindert oder gar gefährdet werden. So weit, so selbstverständlich. Doch bei der Kommunikation im integralen Projekt zeigt sich vorerst ein Grundwiderspruch:

Einerseits kann ein Projekt, das den Anspruch auf Beteiligung stellt, nur mit gezielter Kommunikation in Gang gesetzt und gehalten werden. Andererseits hat ein Projekt in der Anfangsphase kaum bereits ein klares Profil: Oft können weder die Ziele noch die Umsetzungsstrategie noch die Projektverantwortlichen oder die Bezugsgruppen schon eindeutig festgelegt oder klar präsentiert werden. Es handelt sich während längerer Zeit lediglich um eine Idee, ein Vorhaben, dessen Nutzen und Wirkungen noch schlecht vermittelbar sind.

43 <http://www.dossier-freiwillig-engagiert.ch/>

Das Projekt verlangt also von den zu Beteiligten Investitionen an Aufmerksamkeit, Zeit und Mitarbeit, bevor ein klarer Nutzen für sie ersichtlich ist. Dies ist bei der Kommunikation mitzubedenken und macht sie anspruchsvoll. Wenn also schon in einem frühen Stadium des Projekts kommuniziert werden muss, sollte jeweils klar gesagt werden, was schon feststeht und was erst im weiteren Verlauf des Projekts definiert werden kann.

Bei der Kommunikation im Projekt geht es einerseits um die Frage, wie die am Projekt beteiligten und davon betroffenen Personen mit wichtigen Informationen versorgt werden sollen. Da sich ein integrales Projekt zumeist in der öffentlichen Sphäre abspielt, hat andererseits neben dem Projektumfeld die engere oder breitere Öffentlichkeit ein Anrecht auf Information.

Diese beiden Ausrichtungen der Information und Kommunikation – nach innen und nach aussen – werden hier nicht als getrennte Aufgaben betrachtet. Sie gehören zusammen, auch wenn damit je unterschiedliche Ziele verfolgt werden.

In vielen Projekten stehen die Kommunikationsmittel im Vordergrund, und oft wird vorschnell und intuitiv beschlossen, einen Flyer, einen Facebook-Post oder eine Medienmitteilung zu erstellen. Die Fragen aber, wozu Kommunikation im konkreten Fall benötigt wird, was und wen man damit erreichen will, werden nicht oder erst spät gestellt. Dies kann zur Folge haben, dass die für die Kommunikation eingesetzten Ressourcen verpuffen, weil die Botschaften nicht oder nur teilweise an die Adressatinnen und Adressaten gelangen.

Kommunikationsplanung: vorausschauend und rollend

Die Kommunikationsaufgaben können somit nicht einfach erst im Lauf des Projekts spontan eingesetzt werden. Einerseits müssen sie bis zu einem gewissen Grad geplant sein und gehören deshalb auch zum Planungsprozess. Aber auch hier gilt der Grundsatz, dass keine minutiöse Kommunikationsplanung gemacht werden soll, sondern es sind vor allem die Kommunikationsprinzipien zu klären. Denn die Umsetzungsdynamik und die unerwarteten Ereignisse und Reaktionen im Projektverlauf werden genügend Anlass für kurzfristige und Ad-hoc-Entscheidungen bezüglich der Kommunikation bieten.

Auf der Basis einer groben Konzeption ist ein pragmatisches Vorgehen mit rollender Planung der Kommunikation gerade in länger dauernden Projekten gerechtfertigt. Die Inhalte, Schwerpunkte und Anlässe für die Kommunikation verändern sich im Verlauf des Prozesses. Der Bedarf an Kommunikationsmitteln soll deshalb durch die Projektverantwortlichen regelmässig überprüft und das Instrumentarium allenfalls erweitert werden.

Sowohl die vorausschauende als auch die rollende Kommunikationsplanung kann entlang der verbreiteten «W-Fragen» geschehen:

Warum und wozu soll die Kommunikation eingesetzt werden (Ziele, Nutzen)?

Was sind die Inhalte der Kommunikation?

Wer sind die Adressat*innen, die durch die Kommunikation erreicht werden sollen?

Wann ist jeweils der richtige Zeitpunkt für die Kommunikation?

Wer ist für die Kommunikation zuständig?

Wie werden die Inhalte vermittelt?

Anhand dieser Kriterien können in kleineren Projekten die Kommunikationsprinzipien geklärt werden, und in umfangreicheren Projekten lässt sich ein eigenes Kommunikationskonzept erstellen. Handelt es sich um ein mehrjähriges Projekt, das eine breite Öffentlichkeit einschließen will, empfiehlt es sich, für die Konzeption und unter Umständen auch für die Umsetzung die Hilfe von Kommunikationsprofis in Anspruch zu nehmen.

Die Überlegungen, die in Projekten anhand dieser Fragen angestellt werden sollten, werden im Folgenden etwas näher erläutert.

Warum und wozu soll die Kommunikation eingesetzt werden?

Es scheint logisch, dass es im Interesse jedes Projekts liegt, sich selber bekannt zu machen, seine Idee zu «verkaufen», Beteiligte zu finden, Zielgruppen zu erreichen und Goodwill zu schaffen. Die Frage nach den Zielen der Kommunikation stellt sich dennoch in jedem Projekt wieder anders. Ob es darum geht, in einem Präventionsprojekt mit Jugendlichen den Alkoholkonsum zu thematisieren oder in einem Quartier einen Entwicklungsprozess einzuleiten oder für Migrantinnen neue Integrationswege zu eröffnen – die Kommunikation hat jedes Mal eine andere Ausrichtung und einen anderen Nutzen.

Ausserdem variieren die Kommunikationsziele in verschiedenen Phasen des Projekts. Zu Beginn hat die Kommunikation häufig den Sinn, das Interesse zu wecken, Beteiligte zu finden oder über den Beginn einer Situationsanalyse zu informieren. Gegen Ende der Konzeptionsphase geht es eher darum, die Ziele vorzustellen, Mittel zu beschaffen oder den Start der Interventionen anzukündigen. In der Umsetzungsphase kann es darum gehen, die Beteiligung bei bestimmten Anlässen zu gewährleisten, über Zwischenresultate zu berichten oder das Interesse aufrechtzuerhalten.

Was sind die Inhalte der Kommunikation?

Bei dieser Frage geht es darum, die Kernaussagen oder die Botschaften, die im Projekt kommuniziert werden sollen, zu klären. Natürlich geht es immer darum, das Projekt als Ganzes bestimmten Teilöffentlichkeiten zu erklären. Dies ist jedoch nicht

in jedem Projekt gleich einfach, und vor allem in komplexen Vorhaben braucht es häufig eine Staffelung der Inhalte. So kann in einer ersten Phase das Bekanntmachen von Erkenntnissen der Situationsanalyse im Vordergrund stehen. Beispielsweise ist es nach einer Quartieranalyse üblich, die Resultate der Befragungen und Recherchen der interessierten Bevölkerung zu präsentieren, bevor in einem nächsten Schritt gemeinsam Massnahmen erarbeitet werden.

Wer sind die Adressat*innen, die durch die Kommunikation erreicht werden sollen?

Diese Frage wird am einfachsten mit der Stakeholder-Analyse (vgl. Kap. 13.4) beantwortet. Die Anspruchsgruppen sind denn auch erstrangige Zielgruppen der Kommunikation. Besonders wichtig ist es, der Frage genügend Aufmerksamkeit zu verleihen, welche Schlüsselpersonen vorrangig mit den Kommunikationsinhalten bedient werden müssen. Angesichts der kulturellen Vielfalt ist die Frage bedeutsam, ob es sich bei einem Teil der Beteiligten um Fremdsprachige handelt und ob die Kommunikation in verschiedenen Sprachen erfolgen soll oder muss.

Wer ist für die Kommunikation zuständig?

Grundsätzlich sind in erster Linie das Projektteam und alle engeren Projektbeteiligten Akteur*innen der Kommunikation. Sie verbreiten sozusagen automatisch Informationen in ihrem jeweiligen Umfeld. Es ist deshalb auf einen gemeinsamen Nenner, auf einheitliche Botschaften zu achten, damit das Projekt nicht mit verschiedenen Aussagen auftritt.

Zusätzlich wird meist eine Person die Funktion der Kommunikationsverantwortlichen übernehmen. Dies kann die Projektleitung sein oder ein anderes Mitglied des Projektteams, das sehr gut über das Projekt Auskunft geben kann. Die Kommunikationsaufgaben eignen sich gut, sie je nach Kommunikationspartner*in aufzuteilen. Beispielsweise übernimmt die Projektleitung die Kommunikation mit Behörden, Geldgebenden, Medien u. Ä. und ein Projektteammitglied übernimmt die Kommunikation mit den Adressat*innen (weil dieses Mitglied Vertretung der Adressat*innen ist und diese somit wahrscheinlich am besten erreichen kann).

Wie werden die Inhalte vermittelt?

Diese Frage wird aufgrund ihrer kombinierten Betrachtung zweier Themen im folgenden Unterkapitel behandelt.

Mittel und Medien der Kommunikation: Dokumentation und Berichterstattung

Angesichts der verschiedenen Zielgruppen der Kommunikation in einem integralen Projekt ist es angezeigt, verschiedene Kommunikationsformen und -mittel aufgaben- und situationsgerecht miteinander zu kombinieren, man bezeichnet dies als «Multichannel-Kommunikation».

Obwohl Kommunikation entsprechend ihrer Bedeutung sozusagen ein Kerngeschäft der Projektarbeit ist, wird die aufwendige Erarbeitung der Kommunikationsmittel oft als zeitraubender Zusatzaufwand neben den eigentlichen Interventionen betrachtet. Wird die Zeit im Projekt knapp, ist die Gefahr gross, dass die Kommunikationstätigkeit darunter leidet. Nach einem anstrengenden Aktionstag fällt es nicht immer leicht, noch schnell eine Medienmitteilung oder einen Blog-Eintrag zu schreiben.

Um den Zeit- und Organisationsaufwand für die Erarbeitung der Kommunikationsmittel in Grenzen zu halten, empfehlen wir, zwei Projektfunktionen organisatorisch zusammenzubringen, die üblicherweise getrennt dargestellt werden:

- die Projektdokumentation und
- die Projektberichterstattung.

Dies entspricht auch dem eingangs dieses Kapitels eingeführten Zusammengehen der beiden Kommunikationsrichtungen nach innen und nach aussen: Die Projektdokumentation wirkt tendenziell (aber nicht ausschliesslich) nach innen, die Projektberichterstattung tendenziell nach aussen. Der Zusammenhang bzw. die Synergien zwischen den beiden verhalten sich wie folgt:

- *Projektdokumentation*

Sie dient einerseits dem Überblick und der Projektkoordination, andererseits als Materialsammlung für die Evaluation, den Abschlussbericht oder für ein in Zukunft stattfindendes Projekt. Eine gut geführte Projektdokumentation ist besonders in mehrjährigen Projekten, in denen auch personelle Wechsel vorkommen können, von Bedeutung. Sie sollte so geführt werden, dass sie problemlos übergeben werden kann.

- *Projektberichterstattung*

Das Material der Dokumentation ist gleichzeitig die Grundlage für die Berichterstattung, indem es je nach Zielgruppe ausschnittsweise, zusammengefasst oder in vollem Umfang zugänglich gemacht wird. Statt also für jedes Factsheet oder jedes Finanzierungsgesuch wieder neue Formulierungen zu entwickeln, kann – wenn dies entsprechend vorbereitet wurde – auf Textbausteine aus der Dokumentation zugegriffen werden. Zur Projektberichterstattung gehört einerseits die Information aller Beteiligten wie Trägerorganisation(en), Geldgebende und Behörden, andererseits die breitere Öffentlichkeitsarbeit.

Je nach Art und Grösse des Projekts können folgende Mittel und Medien der Dokumentation und Berichterstattung zur Anwendung kommen:

Für die Projektdokumentation

- Protokolle
- Aktennotizen
- Projektjournal/Logbuch
- Kopien der Korrespondenz
- Daten aus der Situationsanalyse
- Eigene Drucksachen wie Flugblätter und anderes
- Zeichnungen
- Pläne
- Fotos
- Videoaufzeichnungen
- Evaluationsergebnisse
- u. a.

Für die Projektberichterstattung

- Projektskizze
- Projektkonzept
- Factsheet
- Zwischenbericht
- Social-Media-Beiträge
- Podcasts
- Website
- Schlussbericht
- Evaluationsbericht
- Pressemitteilung
- Pressemappe
- Medienkonferenz
- Foto-, Ton- oder Videomaterial
- Medientexte
- u. a.

Es empfiehlt sich, so früh wie möglich ein gutes Projektdossier zu erstellen. Dieses enthält schon in der ersten Fassung die möglichst prägnant formulierte Projektskizze oder ein Factsheet sowie erste finanzielle Vorstellungen. Das Dossier lässt sich für die Suche nach Geldgebern und für das Networking einsetzen. Wenn sich das Konzept weiterentwickelt, kann das Dossier jederzeit angepasst werden. Das Dossier kann im Lauf der Zeit verschiedene der oben stehenden Bestandteile enthalten.

Einige Kommunikationskanäle und -medien sind aufgrund ihrer speziellen Bedeutung hier besonders hervorgehoben:⁴⁴

Persönliche und informelle Kontakte

Neben allen medialen Kommunikationsformen spielen persönliche und informelle Kontakte wie auch Einzelgespräche nach wie vor die entscheidende Rolle für den Erfolg. Diese sind insbesondere mit schwer erreichbaren Adressat*innen wichtig, da zum Beispiel Flyer oder Medienmitteilungen von vielen nicht verstanden oder nicht gelesen werden. Ebenso wichtig ist die persönliche Kommunikation mit einflussreichen Stakeholder. Eine einzige einflussreiche Person, die negativ über das Projekt redet und eventuell gar guten Zugang zu den Medien hat, kann die Meinung einer grösseren Öffentlichkeit über das Projekt massiv beeinflussen. Wir sind deshalb überzeugt, dass für Face-to-face-Kommunikation der grösste Anteil an «Kommunikationszeit» eingesetzt werden soll.

Webbasierte Kanäle

Die Formen webbasierter Kanäle bzw. das diesbezügliche Nutzendenverhalten ändern sich laufend. Social-Media-Plattformen, WhatsApp-Gruppen usw. bieten sich mit ihrer einfachen und schnellen Bedienbarkeit für die Projektkommunikation an. Aber hier ist die Frage des «Wer» gut zu beachten: Wer von unseren Adressat*innen verwendet (mutmasslich) welche Plattformen? Ein Projekt mit Senior*innen wird diese Frage anders beantworten als ein Projekt mit Jugendlichen. Für umfangreichere Projekte, bei denen viele Leute Zugriff zu Informationen haben müssen, ist die Frage nach einer eigenen Website angebracht. Mit kostenlosen und nutzerfreundlichen Tools wie Wordpress, Joomla oder Squarespace lassen sich auf einfache Weise Websites mit allen möglichen Zusatzfunktionen erstellen.

Medienarbeit

Bei der Arbeit mit Medien soll nicht als Erstes an die grossen lokalen Tageszeitungen gedacht werden. Diese verfolgen oft ihre eigenen Prioritäten, haben nur wenig Platz und können ein Projekt, wenn überhaupt, nur sehr verkürzt darstellen. Oft sind Medien mit grösserer Nähe zum lokalen Geschehen wie Quartierzeitungen, Gemeindeanzeiger, Regionalzeitungen, Pfarreiblätter, Informationsmedien von soziokulturellen Institutionen oder Jugendradios eher in der Lage, differenzierte und wohlwollende Berichte über Projekte zu verfassen.

⁴⁴ Vgl. dazu auch Britta Rösener und Klaus Selle, 2005.

Die Medienarbeit folgt selbstverständlich der genau gleichen Logik der «W»-Fragen. Und dies bedeutet, dass zum Beispiel für Projekte im Migrationskontext deutschsprachige Medien nicht geeignet sind, die Migrationsbevölkerung zu aktivieren. Für grössere Sprachgruppen existieren aber oft auch Zeitungen oder andere Printmedien, die zwar in der Regel nicht lokale Ausbreitung haben, aber von Fall zu Fall durchaus für Berichte über Projekte mit der jeweiligen Sprachgruppe zu haben sind. Generell gilt: Für den Zugang zu den Medien müssen die Projektthemen medientauglich aufbereitet werden. Soll ein Medienecho ausgelöst werden, muss mit Geschichten und Bildern gearbeitet werden – selbstverständlich aber nur mit dem klaren Einverständnis der darstellenden Personen dieser Geschichten.

Das Projektkonzept

Ein Projektkonzept dient den Projektbeteiligten als eine Art Referenzpapier. Es benennt die Zielrichtung und skizziert die Schritte, die ein Projekt nehmen sollte. Oft entwickelt sich ein Konzept im Lauf der ersten Projektphasen und verdichtet sich Schritt für Schritt. Es muss aber abgeschlossen sein, bevor die Umsetzung beginnt. Das Konzept muss möglichst übersichtlich und präzise formuliert sein – Klarheit ist wichtiger als Ausführlichkeit. Zentral sind folgende Teile:

- *Projektbegründung* (vgl. Kap. 13.4):
Kurze Einführung, was den Anstoss für das Projektthema gab (Ausgangslage) und anschliessend eine kurze, klare Zusammenfassung der Situationsanalyse (Methoden und Resultate, welche Erkenntnisse zeigt die Situationsanalyse auf?). Welcher Handlungsbedarf wurde identifiziert und wie wird dieser fachlich begründet?
- *Ziele* (vgl. Kap. 13.6):
Ein Zielbaum stellt die Ziele übersichtlich dar. Im Zentrum steht das Hauptziel als Wirkungsziel, das die geplante Wirkung des Projekts benennt. Davon leiten sich verschiedene Teilziele ab, diese können Wirkungen und/oder Leistungen benennen. Ein Fernziel (Vision) zeigt an, in welchen grösseren Zusammenhang (z.B. Ziele der Sozialen Arbeit) das Projekt eingebettet ist.
- *Adressat*innen* (vgl. Kap. 13.5):
Es wird dargelegt, für wen das Projekt gedacht ist.
- *Umsetzung* (vgl. Kap. 13.7):
Eine kurze, klare Aufstellung, welche Umsetzungsschritte vorgesehen sind. Diese können auch anhand der Leistungsziele beschrieben werden.

- *Zeit- und Aufgabenplanung* (vgl. Kap. 15.2):
Wer macht was? Bis wann? Hier bietet sich eine tabellarische Form oder ein Balkendiagramm an. Die Einzelnen müssen einfach ersehen können, was ihre Aufgaben sind und auf welche Termine sie sich verpflichtet haben.
- *Organisation* (vgl. Kap. 15.1):
Die Verantwortlichkeiten sind klar definiert, das Verhältnis verschiedener Projektbeteiligter zueinander ist geklärt. Ein Organigramm zeigt die Positionen der Einzelnen im Projekt auf.
- *Kommunikation*: (vgl. Kap. 15.4):
Hier gehört die Planung einer adressat*innengerechten Kommunikation dazu, wie sie in diesem Kapitel beschrieben wird. Es soll ersichtlich sein, zu welchem Zeitpunkt das Projekt durch die Medien öffentlich wird.
- *Budget und Finanzierungsplan* (vgl. Kap. 15.3):
Ein klarer Finanzrahmen ist vorgegeben, den Beteiligten ist ihr finanzieller Spielraum bewusst. Durch den Finanzierungsplan wird für die Beteiligten und Externe deutlich, wer das Projekt finanziert oder zur Finanzierung angefragt wird und allenfalls wie viel Geld noch einzuholen ist.

Der Projektbericht (Schluss-, Abschlussbericht)

Für Projektbeteiligte erscheint der Projektbericht (manchmal auch als Schluss- oder Abschlussbericht bezeichnet) vielleicht weniger bedeutend als das Konzept. Die Geld- und Auftraggeber*innen verlangen jedoch für jedes von ihnen unterstützte Projekt zu Recht einen Abschlussbericht. Neben diesem verpflichtenden Charakter kann der Projektbericht mehreren Zwecken dienen und verschiedenen Kreisen einen Nutzen bringen: Für Projektverantwortliche und -beteiligte bietet er eine Würdigung des Geleisteten und eine übersichtliche Zusammenfassung des Projekts – insofern ist er auch ein «Erinnerungsstück». Für Praxisinstitutionen oder Auftraggebende dient der Bericht in Zukunft als Referenz. Die Erkenntnisse aus der Evaluation sind dokumentiert und stehen für zukünftige Entscheidungen zur Verfügung. Auch Aussenstehende können durch einen Schlussbericht aus den Erfahrungen eines abgeschlossenen Projekts lernen. Dieser wird vielleicht im Rahmen der Best-Practice-Recherche eines neuen Projekts beigezogen. Und schliesslich wird mit der Abrechnung die finanzielle Seite des Projekts abgeschlossen und dokumentiert.

Die Geldgebenden wollen in erster Linie wissen, ob sie mit ihrem finanziellen Beitrag den geplanten Nutzen erzielt haben. Dafür ist wichtig, dass die Abrechnung transparent ist und mit den Angaben zum Ablauf des Projekts übereinstimmt. Nicht zuletzt ist ein guter Projektbericht die beste Empfehlung für eine zukünftige

Projekteingabe bei derselben Stelle. Wie das Konzept ist auch der Bericht eine Gelegenheit, einen guten, das heisst professionellen Eindruck zu machen.

Fazit: Der Aufwand für einen guten Schlussbericht lohnt sich auf jeden Fall und muss in der Projektplanung und -budgetierung (z. B. für eine professionelle grafische Aufbereitung) unbedingt einkalkuliert werden.

Der Umfang des Projektberichts richtet sich in der Regel nach der Grösse eines Projekts: je grösser und länger dauernd das Projekt, desto umfangreicher der Bericht. Häufige Inhalte des Projektberichts sind:

- Impressum
- Zusammenfassung (manchmal auch als «Management Summary» oder «Abstract» bezeichnet)
- Ausgangslage und Situationsanalyse
- Projektidee
- Ziele und Zielerreichung
- Projektbeteiligte, Projektorganisation, Zeitplan und Meilensteine
- Umsetzung
- Evaluation: Resultate und Wirkungen
- Kommunikation
- Nachhaltige Wirkung und Ausblick
- Abrechnung

In den Text eingestreute Bilder aus dem Projektverlauf machen einen Bericht lebendig und geben einen realitätsnahen Einblick. Trotzdem sollte bedacht werden, dass ein Projektbericht ein gewisses Mass an Seriosität haben sollte und nicht zu verspielt sein darf. In den Anhang gehören ergänzende Unterlagen wie zum Beispiel ein Fragebogen, der für die Situationsanalyse verwendet wurde, Flyer von Veranstaltungen, Kopien von Medienberichten usw..

Ein Tipp zur Vereinfachung: Manche Geldgebende wollen den Projektbericht in Form eines vorgegebenen Formulars haben. Es lohnt sich, das entsprechende Formular schon frühzeitig zu konsultieren und Textbausteine des Projekts von Anfang an so zu verfassen, dass sie in den erwünschten Rahmen passen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Arbeit am Schlussbericht zu einer unerfreulich hohen Belastung wird. Das Formular ist allerdings oft wenig attraktiv und ersetzt deshalb einen «richtigen» und gut gestalteten Bericht aus den oben erwähnten Gründen nicht. Und ein kleines Detail zum Schluss: Der Dank an alle Mitarbeitenden, Beteiligten und Unterstützenden in jeglicher Form gehört genauso zum Schlussbericht wie der Abspann zu einem Film.

15.5 Umsetzungssteuerung

Projektplanung hat bei aller Sorgfalt immer etwas Spekulatives, denn einerseits ist es ohne Erfahrung recht schwierig, den effektiven Zeit- und Ressourcenaufwand der Projektumsetzung richtig einzuschätzen. Dazu kommen die vielen Unwägbarkeiten aller Art, wenn wir es mit verschiedenen Akteur*innen zu tun haben, die alle ihre eigenen Prioritäten und Zeitpläne verfolgen, welche sich nicht ohne Weiteres in unseren bevorzugten Ablauf bringen lassen. Abweichungen zwischen der Planung und dem realen Projektablauf sind deshalb wahrscheinlich. Durch eine aktive Steuerung, die auf solche Abweichungen reagiert und sie nach Möglichkeit ausgleicht, kann die Zielerreichung besser verfolgt und gewährleistet werden.

Zur Funktion und zum Nutzen der Projektsteuerung haben Lynch und Kordis (1991) eine passende Analogie mit der Mondlandung von Neil Armstrong im Jahr 1969 geliefert: Die Apollo-Raumfähre habe die 360'000 km lange Strecke zum Mond zurückgelegt, indem sie zu 80 Prozent der Zeit nicht auf Kurs war. Und dennoch landete das Fluggerät nur wenige Meter von seinem geplanten Ziel entfernt. Dies sei für Steuernde von Flugzeugen oder Schiffen keine Überraschung. Wenn man im Wasser oder im Raum unterwegs sei, seien ständig Korrekturen notwendig. «Man kommt ans Ziel, weil man weiss, wo der Startpunkt liegt, wohin man gelangen möchte, und indem man korrigiert, wenn man vom Kurs oder von der vorgesehenen Geschwindigkeit abweicht» (Lynch & Kordis, 1991, S. 180).

Im integralen Projekt gibt es eine grosse Zahl von Ursachen, die ein Projekt zeitweise vom berechneten Kurs abweichen lassen. Zum Beispiel:

- Die erwünschten Projektpartner*innen steigen nicht oder nicht sofort auf das Projekt ein. Es muss abgewartet oder nach anderen Partnerschaften gesucht werden.
- Die Adressat*innen können nicht wie gewünscht erreicht werden.
- Die Aktivierungsphase dauert länger als geplant.
- Ein*e Finanzierungspartner*in verlangt zusätzliche Abklärungen, die getätigt werden müssen.
- Es stehen Sommerferien bevor und es geht wochenlang nichts mehr, weil die gewünschten Personen nicht erreichbar sind.
- Die nächste Gesuchsrunde einer Stiftung wird erst in einigen Monaten erfolgen.

Da die gegenseitigen Abhängigkeiten eines Projekts naturgemäss hoch sind, kann eine Verzögerung auf der einen Ebene sofort zu weiteren Verzögerungen auf anderen Ebenen führen.

Die Projektsteuerung liegt bei der Projektleitung und es ist wichtig, dass sie Abweichungen von der Planung so früh wie möglich erkennt. Je später Abweichungen erkannt werden, desto geringer ist die Auswahl an Steuerungsmassnahmen.

Wichtige Instrumente der Projektsteuerung sind die in Kapitel 15.2 geschilderten Planungsinstrumente, die während des Projekts laufend überprüft und nach Bedarf angepasst werden müssen. Ausserdem bietet die projektbegleitende Evaluation (vgl. Kap. 13.9) eine Grundlage, die einzelnen Umsetzungsschritte laufend auszuwerten und zu überprüfen, ob die festgelegten Zwischen- oder Teilziele erreicht worden sind.

Mit dem folgenden Instrument kann der Gefahr begegnet werden, dass man in der Umsetzungsphase die Übersicht verliert. Üblicherweise sind die Projektverantwortlichen vollauf beschäftigt mit ihren Umsetzungsaktivitäten und den gezielten Interaktionen mit den Beteiligten. Aber auch das Projektumfeld bewegt sich gleichzeitig weiter, wovon die Projektverantwortlichen manchmal nur ausschnittsweise und unsystematisch etwas mitbekommen.

Wo stehen wir gerade?

Der Umsetzungsradar – Versuch einer Orientierungshilfe

Die Frage, wie wir diese Schwierigkeit durch ein geeignetes Instrumentarium besser meistern können, führte uns zur Analogie mit einem sehr nützlichen Instrument aus der Technik – dem Radargerät. Radar ist ein Akronym von «Radio Detection and Ranging» (etwa: Erkennung und Messung mittels Funkwellen) und ist die Bezeichnung für verschiedene Erkennungs- und Ortungsverfahren und -geräte auf der Basis elektromagnetischer Wellen im Radiofrequenzbereich.

Ein Radargerät ist ein Gerät, das elektromagnetische Wellen gebündelt als sogenanntes «Primärsignal» aussendet und die von Objekten reflektierten «Echos» als Sekundärsignal empfängt und nach verschiedenen Kriterien auswertet. So können Informationen über die Objekte gewonnen werden. Meist handelt es sich um eine Ortung (Bestimmung von Entfernung und Winkel).

Ist ein Schiff in der Dunkelheit oder im Nebel unterwegs, sieht die Steuerfrau bzw. der Steuermann neben den festen Objekten auch jene Objekte, die ausser dem eigenen Schiff auch noch unterwegs sind. Mit jeder Drehung des Radars zeigt sich auf dem Bildschirm wieder ein verändertes Bild der beweglichen Objekte. Dadurch sieht man, in welcher Richtung und mit welcher Geschwindigkeit sie unterwegs sind. Dies versetzt die Steuerfrau bzw. den

Steuermann in die Lage, durch Korrekturen der eigenen Fahrtrichtung und Geschwindigkeit einen gefahrlosen Kurs zu fahren. Das eigene Schiff steht im Übrigen immer im Zentrum des beobachteten Geschehens.

Keine Frage, dass für die Steuerfrau oder den Steuermann eines integralen Projekts ein «Projektradar» eine äusserst nützliche Sache darstellen würde. Da Projekte in einem sozialen Raum stattfinden und die «Bewegungen» in einem solchen Umfeld weitaus mehr umfassen als bloss eine Fahrtrichtung und Geschwindigkeit, ist es natürlich nicht möglich, ein technisches Instrument zur Erfassung des komplexen Geschehens rund um ein Projekt zu entwickeln. In Annäherung an das technische Vorbild schlagen wir deshalb ein Denkinstrument vor, das dazu dient, das Projekt mit wenig Aufwand laufend zu verorten, zu reflektieren und daraus Folgerungen für den eingeschlagenen Kurs oder anderweitige Massnahmen abzuleiten: den Umsetzungsradar.

Mit dem Radar kann während der Umsetzungsaktivitäten die Konzentration – die naturgemäss ständig auf die jeweils konkret vorliegende Aufgabe gerichtet ist – von Zeit zu Zeit nach aussen gerichtet werden. Das Umfeld wird systematisch «gescannt». Diese Arbeit kann jeweils im Rahmen einer Projektteamsitzung oder auch individuell als Projektleiter*in gemacht werden. Dazu dienen die folgenden Fragen, die symbolisch eine räumliche Anordnung auf einem gedanklichen Radarbildschirm haben:

In der Mitte liegt der jeweilige Standort des Projekts, wo sich folgende Fragen stellen:

- Wo stehen wir gerade und was sehen wir?
- Wo stehen die internen Beteiligten?

Der untere Bildschirmrand symbolisiert eine Strecke, die das Projekt bereits zurückgelegt hat. Der Blick zurück wirft folgende Frage auf:

- Hat sich im Verlauf der bisherigen Aktivitäten etwas an der Ausgangslage verändert?

Die seitlichen Bildschirmteile stehen für das Projektumfeld, in dem folgende Fragen relevant sind:

- Hat sich am Projektumfeld seit dem letzten Radarbild etwas verändert?
- Sind im Umfeld neue Akteur*innen aufgetaucht, die beachtet oder einbezogen werden müssen?

Der obere Bildschirmausschnitt symbolisiert den Zielkurs bzw. die noch folgenden Projektschritte, wo folgende Fragen angebracht sind:

- Sind die Ziele noch in Sichtweite, das heisst, sind sie aufgrund der bisherigen Erfahrungen und Erkenntnisse weiterhin realistisch?
- Befindet sich das Projekt noch auf Zielkurs?
- Ist die geplante Abfolge der Umsetzungsaktivitäten noch richtig?
- Welche Hindernisse sind sichtbar, die beseitigt oder umschifft werden müssen?

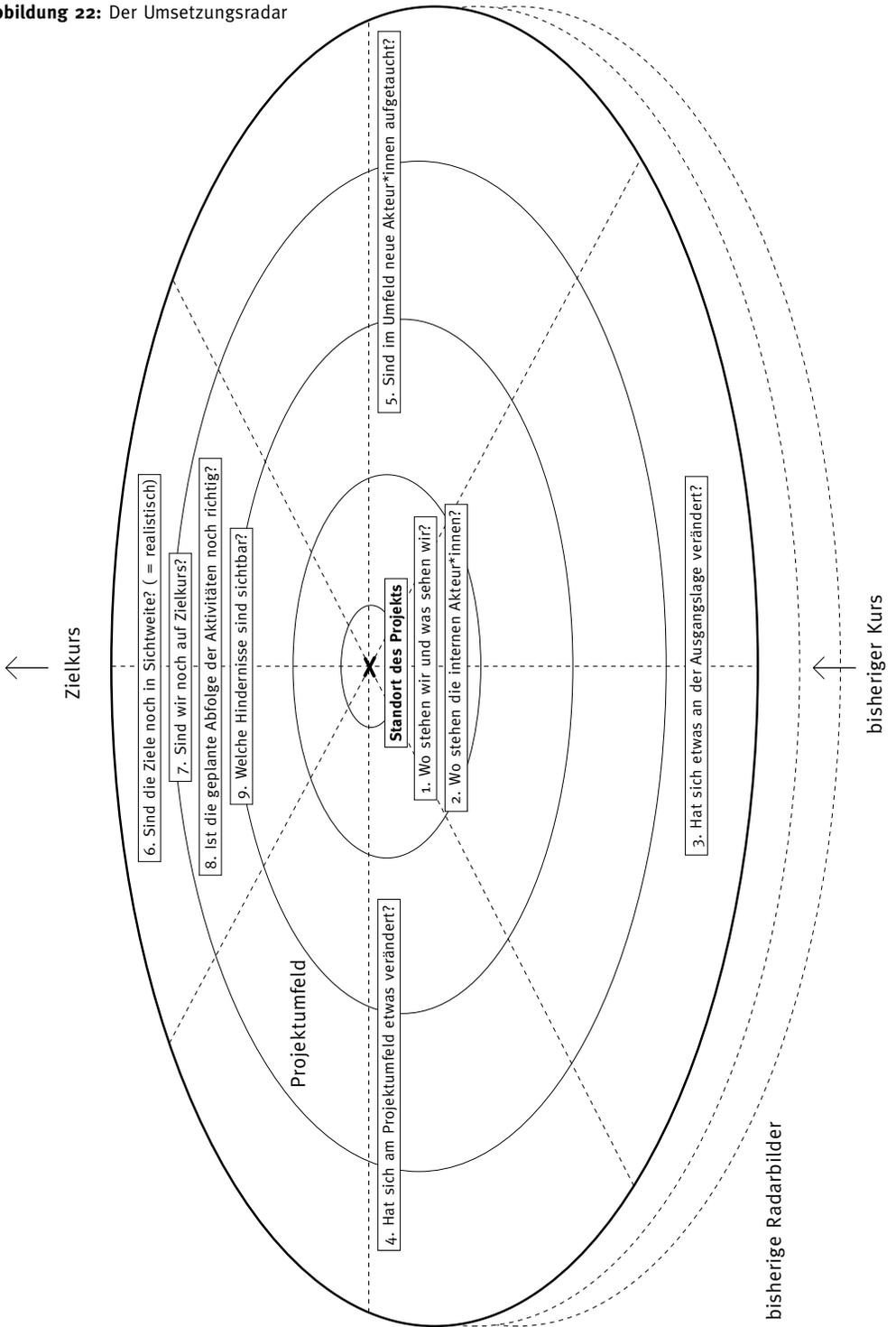
Das durch die Beantwortung dieser Fragen entstandene Radarbild führt zu Entscheidungen hinsichtlich der Steuerung des Projekts bzw. der Weiterführung oder Veränderung des Projektkurses. Diesen Entscheidungen liegen folgende Fragen zugrunde:

- Muss ein Umweg eingeschlagen werden und welche Aktivitäten sind dazu nötig?
- Müssen Ziele infrage gestellt werden?
- Sollen neue Akteur*innen einbezogen werden, und falls ja, wie?
- Sind anderweitige Projektänderungen angezeigt?
- Welches Risiko besteht, wenn wir planmässig weiterfahren?
- Welches Risiko besteht, wenn wir die Änderungen durchführen?

Für die notwendigen Änderungen sind in Projekten selten grosse Kraftakte notwendig. Oft reichen kleine Korrektur- oder Anpassungsmassnahmen aus. Nachdem wir in diesem Abschnitt mit dem Bild des Radars auf einem Schiff gearbeitet haben, sei auch für die Anpassungsleistungen nochmals zu diesem Bild gegriffen. Nach Lynch und Kordis hat der Architekt, Erfinder und Philosoph Buckminster Fuller den «Trimmruderfaktor» mit dem Beispiel eines grossen und schnellen Hochseeschiffs erläutert. «Die Masse und das Bewegungsmoment eines solchen Schiffes sind enorm, und es ist eine grosse Kraft erforderlich, um sein Ruder zu drehen und die Fahrtrichtung des Schiffes zu ändern. (...) Einige grosse Schiffe (hatten) an der Hinterkante des Hauptruders ein weiteres, kleines Ruder, das Trimmruder. Mit nur geringem Kraftaufwand konnte eine Person das Schiff leicht wenden. Somit zeigt der Trimmruderfaktor, wie der genaue Einsatz einer kleinen Hebelkraft eine machtvolle Wirkung haben kann» (Lynch & Kordis, 1991, S. 154).

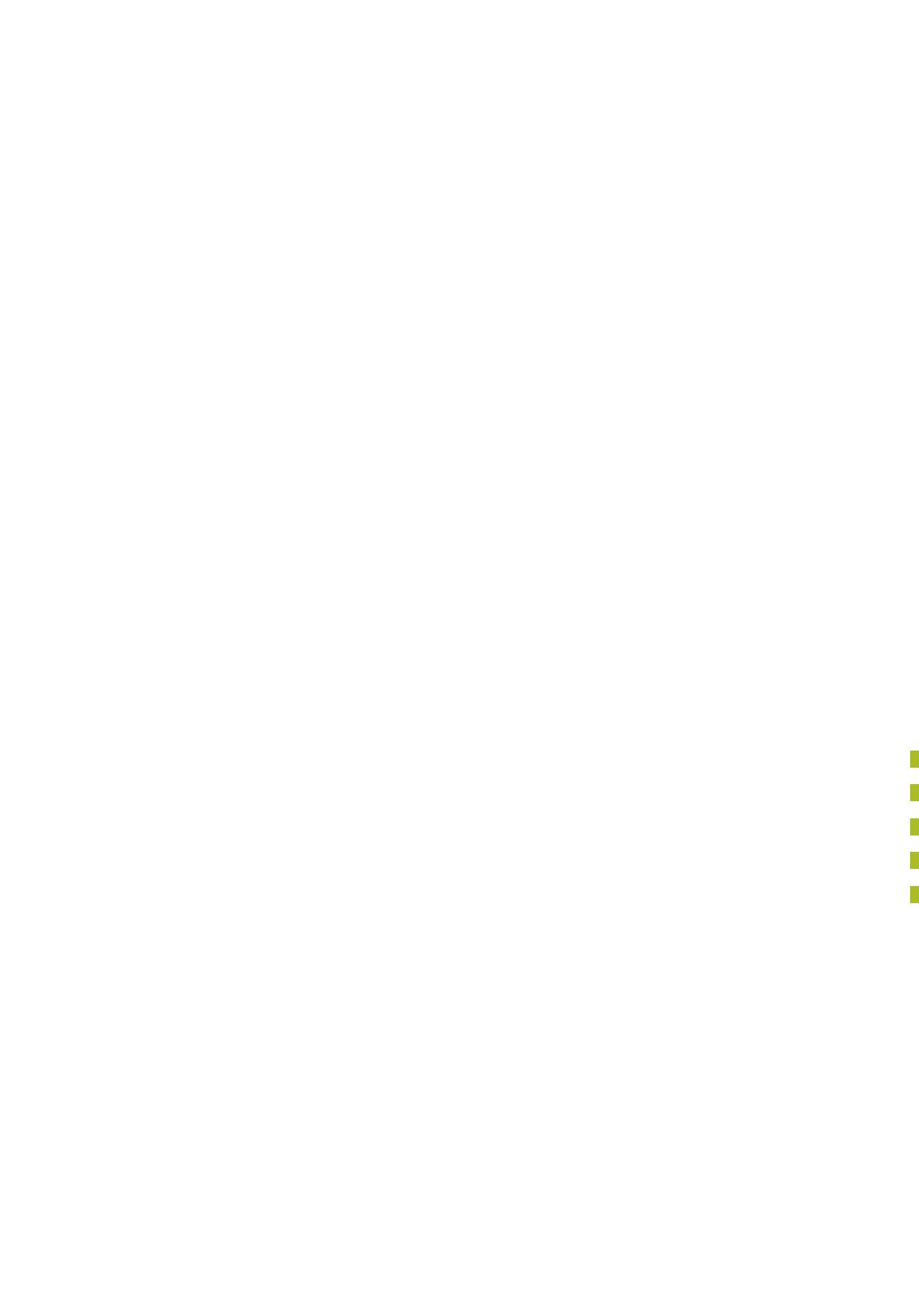
Lynch und Kordis weisen allerdings auch darauf hin, dass der Trimmruderfaktor in Organisationen auch die Ursache von Misserfolgen sein kann. Ein kleiner Fehler oder ein*e einzige*r «vom Kurs abgekommene/r» (ebd.) Akteur*in

Abbildung 22: Der Umsetzungsradar



des Projekts kann dessen Erfolgsaussichten schmälern. Wichtig ist deshalb eine offene Fehlerkultur und damit die Frage, wie mit Fehlern oder mit «vom Kurs Abgekommenen» umgegangen wird.

Oft hat auch das strategische Gremium des Projekts eine Funktion in der Projektsteuerung. Indem die Sitzungstermine dieses Gremiums an wichtige Meilensteine oder Zwischenziele gekoppelt werden, kann auch dort über all-fällige wichtige Korrekturmaßnahmen entschieden werden.



Schlusswort

Jede*r Projektleitende kann davon ein Lied singen: Wenn man – vielleicht zum ersten Mal – ein Projekt in Angriff nimmt, kommen Unsicherheiten bezüglich der Planung und Umsetzung auf. Was, wenn es nicht so läuft, wie gedacht? Wenn Konflikte auftreten? Wenn die Zielgruppe nicht «mitmacht»? Wenn der Zeitplan nicht aufgeht? Wir können versichern: Es kommt fast nie wie gedacht. Und das ist gut so! Dennoch wollen wir mit diesem (Lehr-)Buch eine Unterstützung dazu bieten, ein Projekt methodisch aufzugleisen, sich auf möglichst vieles (aber niemals alles) vorzubereiten und zusammen mit den Adressat*innen mit partizipativen Projekten Raum zur Erfüllung ihrer Bedürfnisse oder Ideen geben. Sie begleiten, ermutigen, unterstützen und motivieren, aktiv zu werden.

Der Umfang dieses Werks mag für neue Projektleitende überfordernd wirken: So vieles gilt es zu beachten, so vieles wird als wichtig bezeichnet. Was, wenn ich etwas vergesse?

Projekte bieten allen Beteiligten die Gelegenheit, mutig zu sein, Neues auszuprobieren und insbesondere ganz viel zu lernen. Gerade für Studierende bieten Projekte die besten Lernfelder bezüglich Projektmanagement, aber auch für Interventionen und Interaktionen direkt mit Adressat*innen und weiteren Beteiligten. «Fehler» und Unvorhergesehenes können im Rahmen der Praxisausbildung analysiert und reflektiert werden. Aber auch erfahrene Projektleitende brauchen Reflexion sowie gelegentliche Anregungen und Impulse. Der gegenseitige Austausch und die gesammelten Erfahrungen werden allen zukünftigen Projekten zugutekommen! Das vorliegende Werk versteht sich denn auch als Nachschlagewerk, das nach Bedarf punktuell konsultiert werden kann. Neue Erfahrungen und Erfolgsfaktoren von Projekten nehmen wir – sei es für die Lehre oder sei es für eine weitere Auflage – gerne entgegen.

Was wäre, wenn nicht nur Herausforderungen auf uns warten, sondern auch positive Ereignisse, die nicht vorhersehbar, geschweige denn planbar gewesen wären? Was wäre, wenn wir plötzlich neue Adressat*innen erreichen, uns Schlüsselpersonen neue Türen öffnen, Institutionen uns mit unterschiedlichsten Ressourcen unterstützen oder zum Projektende klar wird, dass das Projekt ein voller Erfolg war? Projekte haben tatsächlich die Neigung, dass solche und andere unerwartete Dinge geschehen.

Wir wünschen allen Projektleiter*innen Mut und Vertrauen. Mut, ungewohnte Wege einzuschlagen, auch kurzfristig etwas auszuprobieren und anspruchsvolle Ziele zu setzen. Und Vertrauen, dass sie auch auf stürmischer See die Segel halten können, dass Adressat*innen und Stakeholder noch unentdeckte Ressourcen und Kompetenzen einbringen und der Erfolg eines Projektes manchmal erst einige Zeit nach Projektende sichtbar wird.

Wir freuen uns, wenn die Begeisterung und Lust auf neue Projekte anhält, und schliessen dieses Buch mit folgender Antwort von Mario Botta (NZZ, 18.5.2019) auf die Frage, welches seiner Projekte ihm am besten gefalle:

«Das nächste – egal, was es ist.»

22.5.2019

Alex Willener und Annina Friz

Quellenverzeichnis

- Aachener Stiftung Kathy Beys (2018). *Lexikon der Nachhaltigkeit*. Gefunden unter http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/schwache_vs_starke_nachhaltigkeit_1687.htm
- Ainsworth, Claire (2015). *Sex redefined in nature, International weekly journal of science*. Gefunden unter <https://www.nature.com/news/sex-redefined-1.16943>
- Alisch, Monika, Herrmann, Heike (2001). Soziale Nachhaltigkeit: Lernprozesse für eine nachhaltige Zukunft. In Monika Alisch (Hrsg.), *Sozial – Gesund Nachhaltig. Vom Leitbild zu verträglichen Entscheidungen in der Stadt des 21. Jahrhunderts*. Opladen: Leske + Budrich.
- Allgemeine Baugenossenschaft Zürich (2015). *Engagement*. Gefunden unter <https://www.abz.ch/home/Leben-in-der-ABZ/Engagements.html>
- Arndt, Susan & Ofuatey-Alazard, Nadja (Hrsg.). (2011). *Wie Rassismus aus Wörtern spricht – (K)Erben des Kolonialismus im Wissensarchiv deutsche Sprache. Ein kritisches Nachschlagewerk*. Münster: Unrast Verlag.
- Arnstein, Sherry R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *JAIP*, 28(4), 216–224.
- Athenstaedt, Ursula, Alfermann, Dorothee (2011). Geschlechterrollen und ihre Folgen. Eine sozialpsychologische Betrachtung (S. 55). Stuttgart: Kohlhammer
- Auernheimer, Georg (2011). Diversity und interkulturelle Kompetenz. In Thomas Kunz & Ria Puhl (Hrsg.), *Arbeitsfeld Interkulturalität. Grundlagen, Methoden und Praxisansätze der Sozialen Arbeit in der Zuwanderungsgesellschaft* (S. 167–181). Weinheim/München: Juventa.
- AvenirSocial (ohne Jahr). *Definition Soziale Arbeit der IFSW mit Kommentar*. Gefunden unter http://www.avenirsocial.ch/cm_data/DefSozArbeitIFSWIASSW.pdf
- AvenirSocial (2010). *Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz: Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen*. Gefunden unter http://www.avenirsocial.ch/cm_data/Do_Berufskodex_Web_D_gesch.pdf
- AvenirSocial (2015). *Die globale IFSW/IASSW-Definition der Sozialen Arbeit von 2014 in der deutschen Übersetzung*. Gefunden unter http://www.avenirsocial.ch/cm_data/Erlaeuterungen_zur_Uebersetzung.pdf
- Balck, Henning (1988). Neuorientierung im Projektmanagement: Abkehr von mechanistischer Steuerung und Kontrolle. *Zeitschrift Führung + Organisation: ZfO*, 57(5), 324–327.

- Balck, Henning (Hrsg.). (1990). *Arbeitstexte der Gesellschaft für Projektmanagement. Neuorientierung im Projekt-Management: Eine Dokumentation thematisch zusammenhängender Beitr. aus GPM-Jahrestagungen u. -Symposien 1987–1989. München, Mai 1990.* Köln: TÜV Rheinland.
- Barandun, Katharina (2012). *Partizipation in interkulturellen Siedlungen. Erfolg durch Väterbeteiligung.* Zürich: Seismo.
- Bendixen, Peter (1994). Kulturmanagement oder Kommerzialisierung der Kultur? In Hermann Rauhe & Christine Demmer (Hrsg.), *Kulturmanagement: Theorie und Praxis einer professionellen Kunst* (S. 45–56). Berlin: De Gruyter.
- Bennis, Warren G., Benne, Kenneth & Chin, Robert (Hrsg.). (1975). *Änderung des Sozialverhaltens.* Stuttgart: Kohlhammer.
- Berkun, Scott (2005). *The art of project management.* Sebastopol, CA: O'Reilly Media. Gefunden unter <http://proquest.safaribooksonline.com/0596007868>
- Bernath, Karin, Haug, Martin & Ziegler, Franz (2000). *Projektmanagement: Eine Orientierungshilfe für Projekte im sozialen Bereich* (4., überarbeitete Aufl.). Aspekte: Vol. 38. Luzern: Ed. SZH/SPC.
- Bla*sh – Black She (2018). *About Bla*sh.* Gefunden unter <https://bla.sh/about/>
- Blankertz, Herwig (1982). *Die Geschichte der Pädagogik: Von der Aufklärung bis zur Gegenwart* (Originalausgabe). Wetzlar: Büchse der Pandora.
- Boltanski, Luc & Chiapello, Ève (2006). *Der neue Geist des Kapitalismus.* Konstanz: UVK-Verlag.
- Borgert, Stephanie (2012). *Holistisches Projektmanagement. Vom Umgang mit Menschen, Systemen und Veränderung.* Berlin, Heidelberg: Springer.
- Boutinet, Jean-Pierre (2015). *Anthropologie du projet.* Paris: Presses Universitaires de France.
- Bowald, Béatrice, Grünenfelder, Regula, Oppermann, Maria, Ott, Regula & Strahm, Doris (2017). *Let's talk about gender!* Basel, Luzern, Zug, Zürich: SKF Schweizerischer Katholischer Frauenbund.
- Brandes, Sven & Reker, Natascha (2009). Empowerment systematisch entwickeln: Ein Hilfsmittel für qualitätsorientierte Teamprozesse. *Info_Dienst Für Gesundheitsförderung*, 9.(1), 7–8.
- Brandes, Sven & Stark, Wolfgang (2016). *Empowerment/Befähigung: Leitbegriffe der Gesundheitsförderung.* Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung.
- Brändle, Markus (1984). *Praktisches Planen: Ein Kurs für Mitarbeiter, Leiterinnen und Behördenmitglieder aus dem Sozial- und Gesundheitswesen.* Zürich: Informationsstelle des Zürcher Sozialwesens.
- Bundesamt für Kultur [BAK]. (2016). *Kulturelle Teilhabe. Positionspapier der Arbeitsgruppe Kulturelle Teilhabe des Nationalen Kulturdialogs.* Bern: BAK.
- Bundesamt für Raumentwicklung [ARE]. (2014). *Soziale Aspekte der nachhaltigen Entwicklung. Grundlagen für die Nachhaltigkeitsbeurteilung von Projekten.* Bern: ARE.
- Butler, Judith (1991). *Das Unbehagen der Geschlechter* (18. Aufl.). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Carigiet, Erwin, Mäder, Ueli & Bonvin, Jean Michel (2003). *Wörterbuch der Sozialpolitik.* Zürich: Rotpunkt.
- Castro Varela, Maria do Mar & Jagusch, Birgit (2016). Geschlechtergerechtigkeit in der interkulturellen Jugendarbeit. In IDA e. V. (Hrsg.), *Rassismus – eine Jugendsünde?: Aktuelle antirassistische und interkulturelle Perspektiven der Jugendarbeit.* Tagungsdokumentation. Düsseldorf: Autorin.

- Charim, Isolde (2018). *Ich und die Anderen. Wie die neue Pluralisierung uns alle verändert*. Wien: Paul-Zsolnay-Verlag.
- Csikszentmihalyi, Mihaly & Klostermann, Maren (1999). *Kreativität: Wie Sie das Unmögliche schaffen und Ihre Grenzen überwinden* (4. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Davies, Anthony (1997). *Managing for a change. How to run community development projects*. London: ITDG Publishing.
- Defila, Rico, Di Giulio, Antonietta & Scheuermann, Michael (2006): *Forschungsverbundmanagement. Handbuch für die Gestaltung inter- und transdisziplinärer Projekte*. Zürich: vdf Hochschulverlag
- De Haan, Gerhard (2009). Vorwort. In Michael Brodowski (Hrsg.), *Informelles Lernen und Bildung für eine nachhaltige Entwicklung. Beiträge aus Theorie und Praxis* (S. 9–12). Opladen u. a.: Budrich.
- Deinet, Ulrich (Hrsg.). (2009). *Methodenbuch Sozialraum*. Wiesbaden: Springer VS. Deutsche UNESCO-Kommission E.V. (2015). *Das Konzept der Gestaltungskompetenz*. Gefunden unter <http://www.bne-portal.de/was-ist-bne/grundlagen/gestaltungskompetenz/>
- Dobelhofer, Doris & Küng, Zita (2008). *Gender Mainstreaming: Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor – das Praxisbuch*. Berlin, Heidelberg: Springer Medizin Verlag Heidelberg.
- Doppler, Klaus & Lauterburg, Christoph (2014). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten* (13., aktualisierte und erweiterte Ausgabe). Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Dörner, Dietrich (2003). *Die Logik des Misslingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen* (erweiterte Neuauflage). rororo science: Vol. 61578. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Drilling, Matthias & Weiss, Stephanie (2012). Soziale Nachhaltigkeit in der Siedlungsentwicklung. Bern: *Raum & Umwelt*, Mai Nr. 3/12.
- Driskell, David (2002). *Creating Better Cities with Children and Youth: A Manual for Participation*. Paris, London: UNESCO Publishing/Earthscan.
- Duden online (2019). *Wörterbuch*. Gefunden unter <https://www.duden.de/woerterbuch>
- Dugan, Margret A. (1996). Participatory and Empowerment Evaluation: Lessons learned in teaching a technical assistance. In David M. Fetterman, Shakeh J. Kaftarian & Abraham Wandersman (Eds.), *Empowerment evaluation: Knowledge and tools for self-assessment & accountability*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- EBG Eidgenössisches Büro für Gleichstellung (2017). *Plattform Lohngleichheit*. Gefunden unter <https://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/themen/arbeit/plattform-lohngleichheit.html>
- EBG Eidgenössisches Büro für Gleichstellung von Frau und Mann (2004). *Gender Mainstreaming in der Bundesverwaltung: Leitfaden für den Einbezug der Gleichstellung von Frau und Mann in die tägliche Arbeit der Bundesangestellten*. Gefunden unter https://www.ebg.admin.ch/dam/ebg/de/dokumente/publikationen/dokumentation/leitfaden_gendermainstreaming.pdf.download.pdf/leitfaden_gendermainstreaming.pdf
- Eck, Claus D. (2003). Projektberatung und Projektbegleitung. In Fatzer, Gerhard (Hrsg.): *Supervision und Beratung*. Köln: EHP
- Eickelpasch, Rolf & Rademacher, Claudia (2013). *Identität* (4. Aufl.). Bielefeld: transcript Verlag.

- Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten [EDA]. (2018). 17 *Ziele für nachhaltige Entwicklung*. Gefunden unter <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/de/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung.html>
- Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten [EDA]. (Hrsg.). (2018). *Die Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung durch die Schweiz*. Länderbericht der Schweiz 2018.
- Emmer, Martin (2005). *Politische Mobilisierung durch das Internet: Eine kommunikationswissenschaftliche Untersuchung zur Wirkung eines neuen Mediums*. München: Reinhard Fischer.
- Epstein Rosen, Laura & Brown, Lester B. (2006). *Die aufgabenzentrierte, zeitlich befristete Beratung in der Sozialarbeit*. Luzern: Interact.
- Europäische Kommission (2001). *Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen*. Gefunden unter https://www.saarland.de/dokumente/thema_bildung/com_de.pdf
- Fetterman, David M., Kaftarian, Shakeh J. & Wandersman, Abraham (Hrsg.). (1996). *Empowerment evaluation: Knowledge and tools for self-assessment & accountability*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Franke, Thomas (2003). Aktivierung und Beteiligung. In Deutsches Institut für Urbanistik (2003). *Strategien für die Soziale Stadt*. Berlin: DIFU.
- Franz, Julia (2014). *Intergenerationelle Bildung: Lernsituationen gestalten und Angebote entwickeln. Perspektive Praxis*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Frey, Karl (1998). *Die Projektmethode: der Weg zum bildenden Tun* (8. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.
- Friz, Annina (2015). *Do it yourself – do it together. Repair Cafés als Lernfelder für nachhaltige Entwicklung* (nicht veröffentlichte Master-/Lizenziats-/Diplomarbeit). Luzern: Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.
- Fröhlich, Adrian W. (2002). *Mythos Projekt: Projekte gehören abgeschafft – ein Plädoyer*. Bonn: Galileo Press.
- Gaida, Petra (2004). *Mit Projekten zukunftsfähig: Projektmanagement in Jugendarbeit, Schule und Gemeinde* (1. Aufl.). Praxis-Handbuch. Stuttgart: Buch und Musik, ejw-Service.
- Gaitanides, Stefan (2003): Interkulturelle Kompetenz als Anforderungsprofil in der Jugend- und Sozialarbeit. *Sozialmagazin* 3/2003, 42–48.
- García, Tristan (2018). *Wir*. Übersetzung aus dem Französischen von Ulrich Kunzmann. Berlin: Suhrkamp/Insel.
- Gillet, Jean-Claude (1998). *Animation: Der Sinn der Aktion*. Luzern: Verlag für Soziales und Kulturelles.
- Gretler Heusser, Simone (2015). Diversity – was kann die Soziale Arbeit von der Wirtschaft lernen? Pro und contra. *Sozialmagazin* 10/2015, 92–96.
- Grossmann, Ralph & Scala, Klaus (2011). *Gesundheit durch Projekte fördern: Ein Konzept zur Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung und Projektmanagement* (5. Aufl.). Weinheim: Juventa.
- Gruber, Sabine (2007). *Intermediäre Organisationen in der Stadtentwicklung: Möglichkeitsräume für kollektives Lernen und Demokratieentwicklung*. Materialien der AG SPAK: Vol. 202. Neu-Ulm: AG-SPAK-Bücher.
- Grunwald, Armin & Kopfmüller, Jürgen (2006): *Nachhaltigkeit*. Frankfurt am Main: Campus.

- Grunwald, Klaus & Thiersch, Hans (2001). Lebensweltorientierung: Zur Entwicklung des Konzepts Lebensweltorientierte Soziale Arbeit. In Hans-Uwe Otto & Hans Thiersch (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit/Sozialpädagogik* (S. 1127–1148). Neuwied: Hermann Luchterhand.
- Haddock Seigfried, Charlene (1999). Socializing democracy: Jane Addams and John Dewey. *Philosophy of the Social Sciences* 29(2), 207–230.
- Hafen, Martin & Fuchs, Peter (2005). *Systemische Prävention: Grundlagen für eine Theorie präventiver Massnahmen*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Hafen, Martin & Gretler Heusser, Simone (2008): Diversity Management – Mittel zur Anti-Diskriminierung, neoliberales Phänomen oder alter Wein in neuen Schläuchen? *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 39/2008, 225–237.
- Hagemann, Gisela (2003). *Methodenhandbuch Unternehmensentwicklung*. Wiesbaden: Gabler.
- Hangartner, Gabriele (2010). Ein Handlungsmodell für die Soziokulturelle Animation zur Orientierung für die Arbeit in der Zwischenposition. In Bernard Wandeler (Hrsg.), *Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion* (S. 265–322). Luzern: Interact.
- Harloff, Hans J., Christiaanse, Kees, Wendorf, Gabriele, Zillich Klaus (Hrsg.). (2002). *Nachhaltiges Wohnen. Befunde und Konzepte für zukunftsfähige Stadtquartiere*. Heidelberg: Physica Verlag.
- Herrmann, Ned (1991). *Kreativität und Kompetenz – Das einmalige Gehirn*. Fulda: Paidia.
- Herriger, Norbert (2014). *Empowerment in der Sozialen Arbeit: Eine Einführung* (5. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Herriger, Norbert (2014). *Empowerment Landkarte: Diskurse, normative Rahmung, Kritik*. Gefunden unter <http://www.bpb.de/apuz/180866/empowerment-landkarte?p=all>
- Hinte, Wolfgang (2005). *Intermediäre Instanzen in der Gemeinwesenarbeit: Die mit den Wölfen tanzen*. Gefunden unter <http://www.stadtteilarbeit.de/theorie-gwa/grundlagen-gwa/127-gwamitdenwoelfentanzen.html>
- Hongler, Hanspeter & Willener, Alex (1998). *Die Projektmethode in der soziokulturellen Animation*. Luzern: Verlag für Soziales und Kulturelles.
- Hug, Annette (2007). Partizipation. In Alex Willener (Hrsg.), *Integrale Projektmethodik: Für Innovation und Entwicklung in Quartier, Gemeinde und Stadt* (S. 58–67). Luzern: Interact.
- Husi, Gregor (2010). Die Soziokulturelle Animation aus strukturierungstheoretischer Sicht. In Bernard Wandeler (Hrsg.), *Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion* (S. 97–155). Luzern: Interact.
- Husi, Gregor (2015). *Das Wissen-Praxis-Transfermodell – eine Anleitung*. Mit praxistheoretischen Grundlagen der Modalen Strukturierungstheorie Sozialer Arbeit. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript. Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.
- Hutter, Claus-Peter, Blessing, Karin, Köthe Rainer (2012). *Grundkurs Nachhaltigkeit*. Handbuch für Einsteiger und Fortgeschrittene. München: oekom.
- IDA e. V. (Hrsg.). (2016). *Rassismus – eine Jugendsünde?: Aktuelle antirassistische und interkulturelle Perspektiven der Jugendarbeit*. Tagungsdokumentation. Düsseldorf: Autor.

- Institut für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit und Beratung (1989). *Zwischen Sozialstaat und Selbsthilfe. Stadtteilbezogene Soziale Arbeit als Handlungsansatz in beruflicher Praxis und studentischer Ausbildung*. Essen: Klartext.
- International Federation of Social Workers (2018). *Promoting Community and Environmental Sustainability: A Workbook for Global Social Workers and Educators Volume 2*. Rheinfelden: IFSW.
- International Federation of Social Workers (2018). *Global Agenda for Social Work and Social Development: Third Report. Promoting Community and Environmental Sustainability*. Rheinfelden: IFSW.
- Intersexuelle Menschen e.V. Bundesverband (2018). *Was will Intersexuelle Menschen e.V.?* Gefunden unter <http://www.im-ev.de/verein/>
- Jenny, Bruno (2005). *Projektmanagement – das Wissen für eine erfolgreiche Karriere* (2. Aufl.). Zürich: vdf, Hochschulverlag an der ETH.
- Johnson, Richard A., Kast, Fremont E. & Rosenzweig, James E. (1964). Systems Theory and Management. *Management Science, Volume 10 Issue 2*, January 1964, 367–384.
- Kessler, Heinrich & Winkelhofer, Georg (2014). *Projektmanagement. Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag.
- Keupp, Heiner (1992). Gesundheitsförderung und psychische Gesundheit: Lebenssouveränität und Empowerment. *Psychomed.* (4), 244–250.
- Kluge, Friedrich (2015). *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Knolle, Maren (2011). Nachhaltiges Wirtschaften durch Kooperation und Partizipation? In Heinrichs, Harald, Kuhn, Katina & Newig, Jens (Hrsg.). (2011). *Nachhaltige Gesellschaft: Welche Rolle für Partizipation und Kooperation?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- König, Andreas (2004): «Kultur light»? Der anthropologische Kulturbegriff und seine Probleme mit der «Praxis». In Hans-Jürgen Lüsebrink (Hrsg.): *Konzepte der interkulturellen Kommunikation. Theorienansätze und Praxisbezüge in interdisziplinärer Perspektive*. St. Ingbert: Röhrig Universitätsverlag.
- Kopp, Markus (2007). Projektfinanzierung. In Alex Willener (Hrsg.), *Integrale Projektmethodik: Für Innovation und Entwicklung in Quartier, Gemeinde und Stadt* (S. 277–294). Luzern: Interact.
- Krell, Gertraude (2004): Managing Diversity und Gender Mainstreaming: Ein Konzeptvergleich. In *Sozialwissenschaften und Berufspraxis* 27, 367–376.
- Krummenacher, Paco & Schmid, Holger (2016). Wer hat welche Chance, eine Leitungsfunktion einzunehmen? Eine Genderanalyse bei Fachkräften der Sozialen Arbeit in Sozialdiensten Deutschschweizer Krankenhäuser. *SozialAktuell.* (10), 36–37.
- Kubicek, Herbert, Lippa, Barbara & Westholm, Hilmar (2009). *Medienmix in der Bürgerbeteiligung: Die Integration von Online-Elementen in Beteiligungsverfahren auf lokaler Ebene*. Berlin: Edition Sigma.
- Kummer, Walter A., Spühler, Roland W. & Wyssen, Rudolf (1986). *Projekt-Management: Leitfaden zu Methode und Teamführung in der Praxis* (2. Aufl.). Zürich: Verlag Industrielle Organisation.
- Küng, Lukas (2012). *Inter- und Transdisziplinarität. Zur Klärung von zwei in Planung und Städtebau oft verwendeten Begriffen*. Gefunden unter <https://www.nsl.ethz.ch/en/inter-und-transdisziplinaritaet%e2%80%a8-zur-klaerung-von-zwei-in-planung-und-staedtebau-oft-verwendeten-begriffen/>

- Kuster, Jürg (2011). *Handbuch Projektmanagement* (3., erweiterte Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Lehnhof, Roman (ohne Datum). Reparatur statt Recycling – Technikbildung für nachhaltige Entwicklung. Gefunden unter <http://www.bne-portal.de/lehrmaterial/themenspezial-it/reparatur-stattrecycling-technikbildung-fuer-nachhaltige-entwicklung/>
- Lindacher, Verena & Loss, Julika (2017). Evaluation von Empowerment in der Gesundheitsförderung: Entwicklung von Kriterien methodischer Qualität auf Basis einer systematischen Übersichtsarbeit und einer Analyse des Empowerment-Projekts «GENIESSER Oberpfalz». Universitätsbibliothek Regensburg, Regensburg.
- Litke, Hans-Dieter (1995). *Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen* (3. Aufl.). München, Wien: Hanser.
- Littig, Beate & Griessler, Erich (2004). *Soziale Nachhaltigkeit*. Wien: Kammer für Arbeiter und Angestellte.
- Lüttringhaus, Maria (2000). *Stadtentwicklung und Partizipation: Fallstudien aus Essen Katernberg und der Dresdner Äusseren Neustadt*. Bonn: Stiftung Mitarbeit.
- Lynch, Dudley & Kordis, Paul (1991). *Delphin-Strategien: Management-Strategien in chaotischen Systemen*. Fulda: Paidia.
- Madörin, Mascha (2018). *Geschlechtergerechte Budgetanalyse*. Gefunden unter http://www.maschamadoe-rin.ch/literatur_grba.html
- Marsick, Victoria J. & Volpe, Maria (1999). *Informal learning on the job. Advances in developing human resources*. San Francisco: Berrett-Koehler Communication.
- Marsick, Victoria J. & Watkins, Karen E. (2015). *Informal and incidental learning in the workplace* (1990). Routledge revivals. Abingdon u. a.: Routledge.
- Marx, Ansgar (2016). *Mediation und Konfliktmanagement in der Sozialen Arbeit*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Maslow, Abraham H. (1973). *Psychologie des Seins: Ein Entwurf* (2. Aufl.). München: Kindler.
- Mees, Jan, Oefner-Py, Stefan & Sünemann, Karl-Otto (1995). *Projektmanagement in neuen Dimensionen: Das Helogramm zum Erfolg* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Meier, Claudia (1997). *Leitfaden für die Selbstevaluation in der Projektarbeit: Mit einem Beispiel aus der Suchtprävention*. Lausanne.
- Meinhold, Marianne (1994). Ein Rahmenmodell zum methodischen Handeln. In Maja Heiner, Marianne Meinhold, Silvia Staub-Bernasconi & Hiltrud von Spiegel (Hrsg.), *Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit* (S. 186–217). Freiburg: Lambertus.
- Merz, Selina (2016). *MädchenRaum – Ein MädchenTraum: Ein Partizipationsprojekt für und mit Mädchen* (Projektbericht Modul 201 Praxisprojekt Soziokultur). Luzern: Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.
- Meuser, Michael (I). Männerwelten: Zur kollektiven Konstruktion hegemonialer Männlichkeit. *Schriften des Essener Kollegs für Geschlechterforschung, 2001* (2, digitale Publikation).
- Meuser, Michael (1998). *Geschlecht und Männlichkeit: Soziologische Theorie und kulturelle Deutungsmuster*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mittelstrass, Jürgen (1987): Die Stunde der Interdisziplinarität? In Jürgen Kocka (Hrsg.), *Interdisziplinarität. Praxis, Herausforderung, Ideologie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Moser, Heinz (2003). *Instrumentenkoffer für die Praxisforschung*. Zürich: Verlag Pestalozzianum.
- Moser, Heinz (2010). Gesellschaftlicher Wandel und Animation. In Bernard Wandeler (Hrsg.), *Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion* (S. 63–94). Luzern: Interact.
- Moser, Heinz, Müller, Emanuel, Wettstein, Heinz & Willener, Alex (1999). *Soziokulturelle Animation: Grundfragen, Grundlagen, Grundsätze*. Luzern: Verlag für Soziales und Kulturelles.
- Neue Zürcher Zeitung [NZZ] (2019). Im Gespräch mit Mario Botta. NZZ Z, 4 (3), S. 24.
- Ninck, Andreas, Bürki, Leo & Hungerbühler, Roland (2004). *Systemik: Vernetztes Denken in komplexen Situationen* (4. Aufl.). Zürich: Verlag Industrielle Organisation.
- Norwegian Agency for Development Cooperation [Norad] (1999). *The Logical Framework Approach. Handbook for objectives-oriented planning* (fourth edition). Oslo: Norad.
- Ortner, Sherill B. (1974). Is female to male as nature to culture? In Michelle Zimbalist Rosaldo and Louise Lamphere (Eds.): *Woman, culture and society*, S. 68–87. Stanford: University Press.
- Ott, Konrad & Döring, Ralf (2008). *Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit*. Weimar: Metropolis.
- Overwien, Bernd (2009). Informelles Lernen. Definition und Forschungsansätze. In Michael Brodowski (Hrsg.), *Informelles Lernen und Bildung für eine nachhaltige Entwicklung. Beiträge aus Theorie und Praxis* (S. 23–34). Opladen u. a.: Budrich.
- Penta, Leo (Hrsg.). (2007). *Community Organizing: Menschen verändern ihre Stadt* (1. Aufl.). Hamburg: Edition Körber-Stiftung.
- Pfetzinger, Karl & Rohde, Adolf (2011). *Ganzheitliches Projektmanagement*. Giessen: Verlag Schmidt.
- Pichler, Roman (2008). *Scrum – Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen*. Heidelberg: Punkt
- Piesche, Peggy (Hrsg.). (2012). *Euer Schweigen schützt Euch nicht. Audre Lorde und die Schwarze Frauenbewegung in Deutschland*. Berlin: Orlanda.
- Pohl, Christian (2000): Wie transdisziplinäre Forschung mit Grenzen umgeht. In Helga Nowotny & Martina Weiss (Hrsg.), *Jahrbuch 2000 des Collegium Helveticum der ETH Zürich*. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Purtschert, Patricia (2007): Diversity Management: Mehr Gewinn durch weniger Diskriminierung? Von der Differenz im Umgang mit Differenzen. In *Femina Politica* 1. Von Gender zu Diversity Politics? Leverkusen: Barbara Budrich.
- Purtschert, Patricia, Lüthi, Barbara & Falk, Francesca (2012). *Postkoloniale Schweiz: Formen und Folgen eines Kolonialismus ohne Kolonien*. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Pusch, Luise F. (1984). *Das Deutsche als Männersprache: Aufsätze und Glossen zur feministischen Linguistik*. Berlin: Suhrkamp.
- Rauhe, Hermann & Demmer, Christine (Hrsg.). (1994). *Kulturmanagement: Theorie und Praxis einer professionellen Kunst*. Berlin: De Gruyter.
- Raum & Umwelt VLP-ASPAN (2012). Soziale Nachhaltigkeit in der Siedlungsentwicklung. *Raum & Umwelt*, Mai Nr. 3/12.
- Rawls, John (2017). *Eine Theorie der Gerechtigkeit*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Reckwitz, Andreas (2017). *Die Gesellschaft der Singularitäten: Zum Strukturwandel der Moderne*. Berlin: Suhrkamp.

- Reinert, Adrian & Kanther, Stefan (2002). Modelle der Bürgerbeteiligung. Hintergründe, Herausforderungen und Ansätze. In: Kurt Möller (Hrsg.), *Auf dem Weg in die Bürgergesellschaft. Soziale Arbeit als Unterstützung bürgerschaftlichen Engagements*. Wiesbaden: Springer.
- Reiter, Wilfried (2003). *Die nackte Wahrheit über Projektmanagement*. Zürich: Orell Füssli.
- Renn, Ortwin, Deuschle, Jürgen, Jäger, Alexander, Weimer-Jehle, Wolfgang (2007). *Leitbild Nachhaltigkeit. Eine normativ-funktionale Konzeption und ihre Umsetzung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rohs, Matthias (2016). *Handbuch informelles Lernen*. Springer Nachschlage Wissen. Wiesbaden: Springer VS.
- Rommelspacher, Brigitte (1995): *Dominanzkultur. Texte zur Fremdheit und Macht*. Berlin: Orlanda.
- Röösli, Franz (2015). *Initialisierung musterbrechender Managementinnovation*. Siegburg: Josef Eul Verlag GmbH.
- Rösener, Britta & Selle Klaus (Hrsg.). (2005). *Kommunikation gestalten: Beispiele und Erfahrungen aus der Praxis für die Praxis*. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur.
- Ruhrberg, Karl, Schneckenburger, Manfred, Fricke, Christiane, Honnef, Klaus & Walther, Ingo F. (Hrsg.). (2000). *Kunst des 20. Jahrhunderts: Malerei, Skulpturen und Objekte, neue Medien, Fotografie*. Köln: Benedikt Taschen Verlag.
- Rückert-John, Jana (2013). *Soziale Innovation und Nachhaltigkeit. Perspektiven sozialen Wandels*. Wiesbaden: Springer VS.
- Salen, Katie & Zimmerman, Eric (2004). *Rules of play: Game design fundamentals*. Cambridge Mass.: MIT Press.
- Sarkowski, Heinz (1989). *Das Archiv des Springer-Verlags in Heidelberg*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Scheer, August-Wilhelm (Hrsg.). (1997). *Organisationsstrukturen und Informationssysteme auf dem Prüfstand*. Heidelberg: Physica-Verlag HD.
- Schein, Edgar H. (1980). *Organisationspsychologie*. Wiesbaden: Gabler.
- Schellnhuber, Hans Joachim (2015). *Selbstverbrennung. Die fatale Dreiecksbeziehung zwischen Klima, Mensch und Kohlenstoff*. München: Bertelsmann.
- Schmid, Patrick (2002). *Turbo-Projektmanagement: Mit einfachen Mitteln schneller zum Projekterfolg*. Regensburg: Metropolitan.
- Schnurr, Stefan (2001). Partizipation. In Hans-Uwe Otto & Hans Thiersch (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit/Sozialpädagogik* (S. 1330–1343). Neuwied: Hermann Luchterhand.
- Schophaus, Malte, Schön, Susanne & Dienel, Hans-Liudger (2004). *Transdisziplinäres Kooperationsmanagement. Neue Wege in der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Gesellschaft*. München: Ökom.
- Schröer, Hubertus (2006): Vielfalt gestalten. Kann Soziale Arbeit von Diversity-Konzepten lernen? *Migration und Soziale Arbeit*, Heft 1, 61–68.
- Schröer, Hubertus (2012): Diversity Management und Soziale Arbeit. *Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit* 1/2012, 1–13.
- Schüll, Peter (2004). *Motive Ehrenamtlicher: Eine soziologische Studie zum freiwilligen Engagement in ausgewählten Ehrenamtsbereichen*. Berlin: wvb Wissenschaftlicher Verlag.

- Schussmann, Tugba (2015). *Islamic Discussion Club: Projektbericht Modul 201 Praxisprojekt Soziokultur*. Luzern: Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.
- Schwaninger, Markus & Körner, Markus (2001). *Systemisches Projektmanagement: Ein Instrument für komplexe Veränderungs- und Entwicklungsprojekte*. St. Gallen: IfB.
- Schweizerischer Bundesrat (2016). *Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016–2019*. Bern: Schweizerischer Bundesrat.
- Spangenberg, Brigitte & Spangenberg, Ernst (2004). *Verhandeln: Auf dem Weg zum freundlichen Ritual*. Köln: Centrale für Mediation.
- Spangenberg, Joachim (2003). Soziale Nachhaltigkeit. Eine integrierte Perspektive für Deutschland. *Utopie kreativ*, H. 153/154 (Jul./Aug. 2003), 649–661.
- Spierts, Marcel (1998). *Balancieren und Stimulieren: Methodisches Handeln in der soziokulturellen Arbeit*. Luzern: Verlag für Soziales und Kulturelles.
- Stadtteilkretariat Kleinbasel (2018). *Über uns*. Gefunden unter <http://kleinbasel.stadtteilkretariat-basel.ch/ueber-uns/>
- Stahlberg, Dagmar & Sczesny, Sabine (2001). Effekte des generischen Maskulinums und alternativer Sprachformen auf den gedanklichen Einbezug von Frauen. *Psychologische Rundschau*, 2001(52), 131–140.
- Stange, Waldemar (2007). *Partizipation von Kindern und Jugendlichen im Kommunalen Raum*. Münster: Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat.
- Star, Susan Leigh & Griesemer James R. (1989). Institutional Ecology, «Translations» and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*. 19, Nr. 4, 1989, 387–420.
- Sturzenhecker, Benedikt (Hrsg.). (2005). *Playing arts: Impulse ästhetischer Bildung für die Jugendarbeit*. Weinheim, München: Juventa.
- Thomas, David A. & Ely Robin J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, No. 05, 79–91.
- Transgender Network Switzerland (2018). *Organisation*. Gefunden unter <https://www.tgns.ch/de/organisation/>
- Trebesch, Karsten (2003). Projektmanagement auf dem Prüfstand. *Organisationsentwicklung*, 03(3), 80–85. Universität Bielefeld (2019). Intersektionalität. Gefunden unter <http://www.uni-bielefeld.de/gendertexte/intersektionalitaet.html>
- United Nations (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development. Our Common Future*. Gefunden unter https://www.are.admin.ch/are/de/home/nachhaltige-entwicklung/internationale-zusammenarbeit/agenda-2030-fuer-nachhaltige-entwicklung/uno_-meilensteine-zur-nachhaltigen-entwicklung/1987--brundtland-bericht.html
- URBACT (2006). *European Handbook for Participation. Participation of inhabitants in integrated urban regeneration programmes as a key to improve social cohesion*. Paris: URBACT.
- van Keuk, Eva, Ghaderi, Cinur & Ljiljana Joksimovic (Hrsg.). (2011): *Diversity. Transkulturelle Kompetenz in klinischen und sozialen Arbeitsfeldern*. Stuttgart: Kohlhammer.

- van Zijl, Nico (1988). *Projektmanagement. Die Orientierung: Nr. 92*. Bern: Schweizerische Volksbank.
- VCÖ (2009). Gender Gap im Verkehrs- und Mobilitätsbereich: Hintergrundbericht. Gefunden unter https://www.schule.at/fileadmin/DAM/Gegenstandsportale/Gender_und_Bildung/Dateien/VCoStudie_Gender_Gap__Hintergrundbericht.pdf
- Von Spiegel, Hiltrud (2018). *Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit*. Stuttgart: UTB.
- Wachter, Daniel (2014). Nachhaltige Entwicklung : das Konzept und seine Umsetzung in der Schweiz. Zürich: Rüegger
- Walter, Stefan, Zamora, Patrik & Waldis, Monika (ohne Datum). *Bericht zu Global Citizenship Education in der Schweiz im Bereich der informellen und non-formalen Bildung*. Aarau: Zentrum für Demokratie.
- Wandeler, Bernard (Hrsg.). (2010). *Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion*. Luzern: Interact.
- Werner, Stefan (2012). *Steuerung von Kooperationen in der integrierten und sozialen Stadtentwicklung. Machtverhältnisse und Beteiligung im Prozessraum*. Wiesbaden: Springer VS.
- Willener, Alex (Hrsg.). (2007). *Integrale Projektmethodik: Für Innovation und Entwicklung in Quartier, Gemeinde und Stadt*. Luzern: Interact.
- Willke, Helmut (2005). *Systemtheorie II: Interventionstheorie* (4. Aufl.). Stuttgart: UTB.
- Wottawa, Heinrich & Thierau, Heike (2003). *Lehrbuch Evaluation* (3. Aufl.). Bern: Huber. Gefunden unter <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-456-84051-2>
- World Bank Group (2016). *Turn Down the Heat*. Washington: World Bank Group.
- Wright, Michael, T., Block, Martina & von Unger, Hella (2007). Stufen der Partizipation in der Gesundheitsförderung. In Gesundheit Berlin (Hrsg.), *Dokumentation 13. bundesweiter Kongress Armut und Gesundheit*. Berlin: Autorin.
- WWF – World Wide Fund for Nature (2016). *Living Planet Report 2016*. Summary. Gland: WWF.
- Zechner, Gisela (1998). *Projekte auf kommunaler Ebene erfolgreich managen: Praxishandbuch für erfolgreiche Regionalinitiativen. Methoden, Wege, Strategien*. Wien: Manz.
- Zibell, Barbara (2009). Geschlechterverhältnisse in der europäischen Stadt. In Renate Bornberg, Klaus Habermann-Niesse & Barbara Zibell (Hrsg.), *Gestaltungsraum Europäische StadtRegion*. Frankfurt a. M.: Verlag Peter Lang.
- Zivilgesellschaftliche Plattform 2030 (Hrsg.). (2018). *Wie nachhaltig ist die Schweiz? Die Umsetzung der Agenda 2030 aus Sicht der Zivilgesellschaft*. Gefunden unter https://plattformagenda2030.ch/wp-content/uploads/2018/06/Plattform-Agenda-2030-Bericht_D-web.pdf

Abbildungsverzeichnis

Seite

55	Abbildung 1: Beispielhafte Stufenmodelle im Vergleich
56	Abbildung 2: Partizipationsstufen
122	Abbildung 3: Das Drei-Dimensionen-Konzept
128	Abbildung 4: Visualisierung der Nachhaltigkeitsziele
139	Abbildung 5: Modell der Dimensionen und ihrer Dynamik
145	Abbildung 6: Das Prozessmodell im Überblick
147	Abbildung 7: Das Prozessmodell
165	Abbildung 8: Beispiel einer Stakeholder-Analyse in einem Quartierentwicklungsprojekt
178	Abbildung 9: Das Projekt als System
187	Abbildung 10: Vierphasenmodell, abgeleitet von van Zijl (1988)
192	Abbildung 11: Einfacher Zielbaum
192	Abbildung 12: Zielbaum mit Fernziel/Vision
193	Abbildung 13: Zielbaum mit Leistungs- und Wirkungszielen
194	Abbildung 14: Zielbaum mit Operationalisierung
195	Abbildung 15: Indikator und Erhebungsmethode
195	Abbildung 16: Vollständiger Zielbaum
199	Abbildung 17: Selbstverstärkender Kreislauf
199	Abbildung 18: Selbstregulierender Kreislauf
237	Abbildung 19: Beispiel Organigramm einer Projektorganisation
249	Abbildung 20: Balkendiagramm
258	Abbildung 21: Unterschiede kommerzielles Marketing vs. Fundraising (eigene Darstellung nach Markus Kopp, 2007)
275	Abbildung 22: Der Umsetzungsradar

Tabellenverzeichnis

Seite

57	Tabelle 1: Beispiele Partizipationsstufen
58	Tabelle 2: Partizipationsstufen
63	Tabelle 3: Frageschema: Bedingungen für Partizipation
76	Tabelle 4: Checkliste Kooperation und Transdisziplinarität
85	Tabelle 5: Fragen und Massnahmen zur Geschlechtergerechtigkeit
105	Tabelle 6: Fragen zur Strukturierung der kreativen Prozesse
124	Tabelle 7: Ressourcen der vier Kapitalien (Quelle: Knoepfel 2011)
126	Tabelle 8: Ressourcen und Ressourcenkomponenten des Human- und Sozialkapitals (Quelle: Bundesamt für Raumentwicklung [ARE], 2014)
166	Tabelle 9: Stakeholderanalyse
201	Tabelle 10: Erweiterte SWOT-Analyse (eigene Darstellung)
225	Tabelle 11: Verhandlungsschritte
230	Tabelle 12: Ursachen und Umgang mit Widerstand. Vgl. Kuster (2011)
231	Tabelle 13: Konfliktarten und Interventionsmöglichkeiten (in Anlehnung an Alex Willener, 2007, S. 207 und 208, sowie Ansgar Marx, 2016, S. 18)
238	Tabelle 14: Funktionen in der Projektorganisation
247	Tabelle 15: Planungselemente
249	Tabelle 16: Arbeitspakete und Meilensteine
250	Tabelle 17: Checkliste Aufgabenplanung
253	Tabelle 18: Checkliste Infrastruktur und Materialien
254	Tabelle 19: Budget
260	Tabelle 20: Schlussabrechnung

Autor*innen

Rahel El-Maawi ist freischaffend tätig in der Soziokultur und Lehrbeauftragte an verschiedenen Hochschulen. Sie ist gelernte Soziokulturelle Animatorin mit einem Master in Nachhaltiger Entwicklung für Bildung und Soziales. Ihre Arbeit ist geprägt von einem gesellschaftskritischen Nachdenken. Ihre Schwerpunkte sind Fragen der Chancengleichheit aller sowie die Gestaltung einer ökologisch und sozial nachhaltigen Gesellschaft. Dabei ist ihr eine intersektionale Perspektive sehr wichtig. Seit mehreren Jahren beschäftigt sie sich mit dem Thema Körper in Raum und Zeit und erforscht Möglichkeiten, wie Bewegung und Tanz die soziokulturelle Arbeit erweitern können.

Annina Friz ist Soziokulturelle Animatorin und arbeitet an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit als Dozentin und Projektleiterin. Sie hat anschliessend an ihr Bachelorstudium den Master in Sozialer Arbeit mit Vertiefung in Sozialpolitik und Sozialökonomie sowie Weiterbildungen in Kulturmanagement und Hochschuldidaktik absolviert. Sie verantwortet in der Lehre den Bereich Projektmethodik und Projektbegleitung im Rahmen der Praxisausbildung.

Simone Gretler-Heusser ist Projektleiterin und Dozentin an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Sie ist ausgebildet an den Universitäten Zürich, Bern und Basel als Ethnologin und im Bereich Public Health. Sie verfügt über mehrjährige Erfahrung in der Verwaltung (Bundesamt für Migration). Heute ist sie in der Lehre und Forschung mit Schwerpunkt im Migrationsbereich tätig. Sie leitet den Studiengang Master of Advanced Studies «Managing Diversity» der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

Peter Stade ist Dozent und Projektleiter an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Er hat in Luzern Soziokulturelle Animation studiert und an der Fachhochschule Nordwestschweiz einen Master in Sozialer Arbeit absolviert. In der Lehre liegt sein Schwerpunkt im Bereich Soziokulturelle Animation, in der Forschung und Entwicklung in der Entwicklungszusammenarbeit in Albanien und im Kosovo mit dem Schwerpunkt Berufsbildung und Integration von Jugendlichen aus Randgruppen. Er ist Verantwortlicher Internationales des Departements Soziale Arbeit der Hochschule Luzern.

Reto Stäheli ist Projektleiter und Dozent am Institut für Soziokulturelle Entwicklung an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Er studierte Ethnologie an der Universität Zürich und absolvierte Ausbildungen zum Supervisor und Organisationsberater sowie den MAS Kulturmanagement Universität Basel. Er war langjähriger Soziokultureller Animator und Projektleiter beim Kulturmobil der Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia und übte freiberufliche Tätigkeiten aus (Beratung kultureller Institutionen, Konzeption und Organisation von Kulturveranstaltungen, Bildungstagen, Fachseminaren usw.).

Alex Willener ist Projektleiter und Dozent an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und ausgebildet als Sozialarbeiter, Sozialwissenschaftler, Supervisor und Coach. Neben jahrelanger Lehrtätigkeit sowie Tätigkeit in Forschung und Entwicklung in den Bereichen Soziokultur, Stadt-, Gemeinde- und Regionalentwicklung war er Mitinitiant und Gründer zahlreicher Projekte und Organisationen. Daneben arbeitet er als Freelancer in den Bereichen Areal-, Siedlungs- und Stadtentwicklung.

