

2. Was ist ein Projekt?



2.1 Projektmanagement ist nicht...

Projektmanagement ist zum Eckpfeiler der Entwicklung von Jugendorganisationen geworden, aber nicht der einzige Weg, um eine Organisation oder Einrichtung zu führen und zu leiten! Es ist eines der Werkzeuge, um Aufgaben zu organisieren und konkrete Ziele zu verfolgen, und kann verglichen werden mit und unterschieden werden von:

- **Strategischem Planen:** längerfristige Orientierung und Definition von Politik, Aktivitäten und Organisationsentwicklung. Impliziert die Fähigkeit, strukturelle Veränderungen oder Anpassungen über einen relativ großen Zeitraum vorherzusehen und sich darauf vorzubereiten. Strategisches Planen wirkt sich gewöhnlich auf strukturelle und infrastrukturelle Änderungen aus oder berücksichtigt sie (oder löst sie aus).
- **Taktischem Planen:** dem Projektmanagement sehr ähnlich, bezieht sich taktisches Planen auf die verschiedenen Schritte und Prozesse, um strategische Planungsziele zu erreichen oder allgemein die Organisation innerhalb eines kürzeren Zeitraums zu steuern, nämlich durch Anpassung an und Reaktion auf unvorhergesehene Änderungen oder Fortschritt.
- **Regelmäßigem oder wiederholtem Planen:** Leiten von und sich beschäftigen mit regelmäßigen Veranstaltungen oder solchen, die auf regelmäßiger Basis vorhersehbar sind (z.B. Aktivitäten während der Urlaubszeit, Generalversammlungen usw.).
- **Täglichem Planen:** sich mit Aktionen beschäftigen, die sofort oder in sehr kurzfristigem Rahmen erledigt werden müssen.
- **Alternativem Planen:** Maßnahmen und Aktionen ergreifen oder vorhersehen, um auf unvorhergesehene Situationen zu reagieren, falls und wenn sie eintreten.
- **MBO – Management durch Ziele (Management by Objectives):** ein Ansatz zum Management von Aufgaben und Teams, der darin besteht, sich auf zu erreichende Ziele zu konzentrieren, und oft Raum für die Teams lässt zu entscheiden, welcher der beste Weg ist, um sie zu erreichen (der aber manchmal auch zu wenig Raum für Flexibilität und Anpassung lässt!). Man bezieht sich darauf in Zusammenhängen eines relativ hohen Grads an Autonomie von Angestellten, Arbeiterinnen

und Arbeitern sowie Freiwilligen, und er soll ihre Kreativität, ihr Engagement und ihre Produktivität anregen (es wird angenommen, dass die Ziele miteinander abgestimmt werden). Er bezieht sich mehr auf einen Managementstil oder -ansatz.

- **MBWA:** eine Abkürzung, die von Scott Adams, dem Erfinder des Dilbert Comic, geschaffen wurde, über Management- und Geschäftsunsinn. MBWA steht für Management durch Herumlafen (Management by Walking Around) bis irgendwann etwas passiert. Es steht für die wahrscheinliche Antithese von Management, weil Letzteres eine Art Aktion oder zumindest Planung impliziert...
- **Krisenmanagement:** betrifft die Beschäftigung mit einer Krise nach der anderen, was, wie MBWA, eine nicht gerade effektive Art von Management ist. Management sollte im Grunde den Verantwortlichen erlauben, Krisen vorzusehen und zu verhindern. Krisenmanagement neigt dazu, eine mittel- oder kurzfristige Perspektive und deshalb den Einfluss auf die Umstände zu verlieren. In positiverem Sinn bezieht sich Krisenmanagement auch auf eine Art, sich mit außergewöhnlichen und ungewöhnlichen Krisen und Katastrophen zu beschäftigen.

2.2 Ein Projekt der Jugendarbeit ist...

Das Oxford Englisch-Wörterbuch definiert „Projekt“ als „Einzel- oder Kollaborativunternehmung, die sorgfältig geplant und konzipiert ist, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen: [z.B.] *ein Forschungsprojekt/ein landesweites Projekt, um Geschäftsentwicklung zu fördern*“.

Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter, denen diese Frage zu Beginn eines Trainingskurses zu Projektmanagement gestellt wird, liefern ein breites Angebot von Antworten. Hier sind einige von ihnen:

- „eine Idee zu fördern, eine Reihe von Ideen zu strukturieren, verschiedene Handlungsvorschläge in Einklang zu bringen“;
- „sich einen Handlungsablauf, den man verfolgen möchte, um eine bestimmte zukünftige Situation

zu erreichen, vorzustellen, zu planen und zu definieren“;

„zu einem bestimmten Zeitpunkt und in einer bestimmten Situation die Veränderungsprozesse zu beschreiben, die man einleiten muss, um eine neue Situation zu einer bestimmten Zeit in der Zukunft zu schaffen“;

„ein Prozess, der beinhaltet, ein verständliches Programm aufzusetzen, das die verschiedenen Aspekte einer Situation berücksichtigt, mit dem Zweck, bei einer anderen anzukommen“;

„ein Traum, ein Prozess, ein Instrument, das man nutzen kann, um sich in die Zukunft zu versetzen, um sich Ziele zu setzen“;

„die Gegenwart darzustellen, um sich die Zukunft (morgen) vorzustellen. Ein gemeinsam erarbeitetes Ziel“.

Ursprünge und Bedeutung des Worts:

Das Wort „Projekt“ wurde zuerst im oder um das 16. Jahrhundert herum benutzt und stammt vom lateinischen *projicere* (= nach vorne werfen). Die lateinische Wurzel suggeriert somit Bewegung, eine Bahn, eine gewisse Beziehung zu Zeit und Raum. Der implizierte Prozess beinhaltet:

- einen Abreisepunkt ...
- der als Basis genutzt wird, von der aus ...
- man sich nach vorne wirft ...
- in Richtung eines Ziels.

In der Geschichte wurden das Wort und Konzept zuerst von Architekten benutzt. Im 15. Jahrhundert führte Filippo Brunelleschi zwei Neuerungen in die architektonische Praxis seiner Zeit ein:

- die Arbeit an der Kathedrale von Florenz war im 14. Jahrhundert unterbrochen worden, und Brunelleschi wurde die Aufgabe übertragen, sie durch Anfügen eines Doms fertig zu stellen. Bevor er anfang, fertigte er eine Zeichnung (progetto oder Plan) des Doms an, für die er verschiedene Perspektiven nutzte, um eine geometrische Darstellung der zukünftigen Struktur zu liefern, wie er sie sich vorstellte; durch das Zusammenspiel dieser Perspektiven sollte der Dom selbst etwas über die geschichtlichen und politischen Zusammenhänge

der Stadt aussagen. Florenz wollte unbedingt eine der Welt gegenüber offene Stadt werden, und deshalb bestand der Dom aus zwei Schalen, einer äußeren, einer inneren.

- Brunelleschi rationalisierte die Architektur und gab ihr eine neue zeitliche Perspektive – ein Ansatz, der es möglich machte, Planung und Leistung, Projekt und Umsetzung zu trennen.

Sein Beispiel schlägt vor, dass wir den Begriff „Projekt“ überdenken und ihn als **Konzept, das dazu dient Handlung zu organisieren, betrachten sollten**.

Projekte in Bildung und Jugendarbeit:

Es war der amerikanische Denker John Dewey (1859-1952), Autor der berühmten „Learning-By-Doing-Theorie“, der am meisten dazu beitrug, das Konzept von Projekten in der Bildung zu entwickeln.

Für ihn hat ein Projekt vier Voraussetzungen:

- einen gemeinsamen Reflexionsprozess, der sein Wachstum und seine Entwicklung formt;
- Beobachtung der Bedingungen in der Umgebung, in der es ausgearbeitet wird;
- Wissen darüber, was in ähnlichen Situationen in der Vergangenheit geschehen ist;
- einen Ansatz, der Beobachtung der Gegenwart und Wissen über die Vergangenheit zur Synthese bringt und so ihre Bedeutung bestimmt.

Von all dem sollten wir beachten, dass ein Projekt:

- eine Methode ist, die uns ermöglicht, uns von der Idee zur Handlung zu bewegen, indem wir die verschiedenen Stadien in diesem Prozess strukturieren;
- aufbricht, um die (gesellschaftliche) Umgebung, in der es stattfinden soll, zu verändern;
- in einem gewissen gesellschaftlichen, räumlichen und zeitlichen Zusammenhang Form annimmt;
- eine pädagogische Dimension hat und Menschen ermöglicht, durch Versuche zu lernen;
- das Produkt einer gemeinsamen Aktivität ist;

- notwendigerweise eine Auswertung beinhaltet, die eine Verbindung zwischen Idee und Handlung herstellt.
- Dies bedeutet, dass Projekte verschiedene typische Merkmale haben.

Projektmerkmale

Projekte haben einen Zweck: Projekte haben klar definierte Ziele und brechen auf, um klar definierte Ergebnisse zu erzielen. Ihr Zweck ist, ein „Problem“ zu lösen, und dies beinhaltet die vorherige Analyse von Bedürfnissen. Indem es eine oder mehrere Lösungen vorschlägt, zielt es auf eine anhaltende gesellschaftliche Veränderung ab.



Projekte sind realistisch: Ihre Ziele müssen erreichbar sein, und das bedeutet, sowohl Bedürfnisse als auch verfügbare finanzielle und menschliche Ressourcen zu berücksichtigen.

Projekte sind zeitlich und räumlich begrenzt: Sie haben einen Anfang und ein Ende, und werden an einem bestimmten Ort und in einem bestimmten Zusammenhang umgesetzt.

Projekte sind komplex: Projekte appellieren an verschiedene Planungs- und Umsetzungsfertigkeiten, und beziehen verschiedene Partnerinnen und Partner sowie Spielerinnen und Spieler ein.

Projekte sind kollektiv: Projekte sind das Produkt gemeinsamer Bemühungen. Sie werden von Teams durchgeführt, beziehen verschiedene Partnerinnen und Partner ein und werden den Bedürfnissen anderer gerecht.

Projekte sind einzigartig: Alle Projekte stammen von neuen Ideen. Sie bieten eine bestimmte Antwort auf ein Bedürfnis (Problem) in einem bestimmten Zusammenhang. Sie sind innovativ.

Projekte sind ein Abenteuer: Jedes Projekt ist anders und Grund erschütternd; sie beinhalten immer ein bisschen Ungewissheit und Risiko.

Projekte können beurteilt werden: Projekte werden geplant und heruntergebrochen auf messbare Ziele, die offen für Auswertung sein müssen.

Projekte bestehen aus Phasen: Projekte haben unverwechselbare, bestimmbare Phasen (siehe Kapitel 3: Das Projekt: Schritt für Schritt).

Auf der anderen Seite sind die folgenden Aktivitäten keine Projekte (in dem Sinn, wie die Jugendarbeit den Begriff versteht):

- vergangene Aktivitäten, die regelmäßig in genau dergleichen Art und Weise wiederholt werden;
- Aktivitäten ohne klar bestimmte Ziele;
- Aktivitäten, die überall und zu jeder Zeit wiederholt und umgepflanzt werden können;
- andauernde Aktivitäten.

2.3 Projektmodelle

Ein Projekt in Angriff zu nehmen bedeutet, sich fürs Handeln zu entscheiden, für kontrollierte Veränderung über einen gewissen Zeitraum. „Ein Projekt ist kein Traum ... aber ein Traum, der wahr wird, kann ein Projekt sein.“

Die Projektmethode ist der Rahmen, innerhalb dessen der Traum Gestalt annehmen und Wirklichkeit werden kann.

Vom Chamäleon lernen (Mali)

Das Chamäleon ist ein wirklich guter Lehrer.

Sehen Sie es sich genau an.

Welche Richtung es auch immer nimmt, es bleibt dabei.

Tun Sie dasselbe. Haben Sie ein Ziel in Ihrem Leben, und lassen Sie sich durch nichts davon ablenken.

Der Kopf des Chamäleons bewegt sich nie, aber seine Augen bewegen sich die ganze Zeit. Sie verpassen nichts. Das bedeutet: finden Sie alles heraus, was Sie können. Denken Sie nie, dass Sie allein auf der Welt sind.

Wo auch immer es ist, nimmt das Chamäleon die Farbe seiner Umgebung an. Dies ist keine Heuchelei. Es bedeutet, tolerant zu sein, und es bedeutet auch, soziale Fähigkeiten zu haben. Konfrontation bringt Sie nirgendwo hin. Nichts Konstruktives kommt jemals bei einem Streit heraus. Wir müssen immer versuchen, andere zu verstehen. Wir existieren – und wir müssen akzeptieren, dass auch andere existieren.

Wenn sich das Chamäleon bewegt, hebt es seine Füße und zögert.

Dies bedeutet, vorsichtig zu gehen.

Wenn es sich bewegt, hält es sich mit seinem Schwanz fest – wenn es den Halt verliert, kann es sich immer noch festhalten. Es schützt seinen Rücken. Also tun Sie dasselbe – handeln Sie nicht voreilig.

Wenn das Chamäleon seine Beute entdeckt, springt es nicht auf sie, sondern benutzt seine Zunge. Wenn es sie mit seiner Zunge fangen kann, tut es das. Wenn es das nicht kann, kann es seine Zunge immer einziehen, und nichts ist passiert. Was auch immer Sie tun, machen Sie es vorsichtig.

Wenn Sie etwas tun wollen, das anhalten wird, seien Sie geduldig, gut und menschlich.

Da haben Sie es. Wenn Sie im Busch sind, fragen Sie diejenigen, die wissen, was das Chamäleon Sie lehren kann.



AMADOU HAMPATÉ BÂ

Es gibt verschiedene Projektmodelle, die verschiedene Definitionen und Entwicklungen in der Methodik über einen Zeitraum und auf verschiedenen Anwendungsgebieten widerspiegeln. Jedes Modell ist außerdem zugeschnitten auf gewisse Faktoren – Zusammenhang, Zielgruppe, zur Verfügung ste-

hende Ressourcen usw. Trotzdem folgen alle Projekte ähnlichen Mustern. Dieser Abschnitt schlägt eine Reihe von Modellen vor; wir sollen versuchen, wiederkehrende Merkmale zu bestimmen und sie als Grundlage für unsere eigene Projektumsetzung zu nutzen.

Das Projekt vor dem Lancieren anhand von Fragen strukturieren

Hauptthemen	In welchem Zusammenhang wird das Projekt stattfinden?
Ziele, Zusammenhang und Zielgruppe bestimmen	Welche Änderungen wird es mit sich bringen? Warum soll dieses Projekt durchgeführt werden? Welches Ergebnis wird erwartet? Für wen ist das Projekt entworfen? Um welche Themen geht es?
Inhalt des Projekts	Was sind Thema und Inhalt des Projekts? Welcher ist der gewählte Ansatz (Methodik)? Welche Aktivitäten beinhaltet es? Was wird benötigt, um das Projekt voranzubringen?
Wo und wann	Wo wird das Projekt umgesetzt werden? Wie lange wird es dauern? Wann beginnt/endet es?
Praktische Dinge	Welche Logistik wird benötigt? Mit welchen praktischen Dingen muss man sich beschäftigen?
Förderung	Was sind die Gesamtkosten? (Planung/Umsetzung und Auswertung) Woher wird die nötige Förderung kommen?
Partnerinnen und Partner	Wer sind die Partnerinnen und Partner? Was ist ihre Rolle? Welche sind die Koordinierungsvereinbarungen?
Handlungsmittel	Erfüllt das Projekt die Bedingungen für irgendeine finanzielle Unterstützung? Kann es bestehende Einrichtungen nutzen? (Bedingungen?)
Kommunikation	Interne Kommunikation: wie verbreiten sich Informationen innerhalb des Projektteams? Externe Kommunikation: benötigt das Projekt eine Medienberichterstattung? (Warum? Wie? Welche Aspekte?)
Auswertung und Nachbereitung	Wie und wann sollte es ausgewertet werden? Welche Aspekte? Warum? Welche Nachbereitung ist geplant?

Das Projekt anhand von „W-Fragen“ strukturieren (angeregt von der Laswell-Methode)

Benutzen Sie Fragen, um Einzelelemente des Projekts zu bestimmen und wie sie zusammenhängen. Ihre Antworten werden Ihnen einen Überblick über das Projekt geben und lassen Sie erkennen, wie seine Bestandteile verbunden sind.

Wer? – Für wen? – Mit wem?

- Bestimmung von Projektpartnerinnen und Projektpartnern oder Zielgruppen
- ihre Rollen und Beziehungen im Projekt
- ihre Ansichten zum Projekt
- Stärken und Schwächen, die in diesen Beziehungen und Ansichten verwurzelt sind

Was?

- die Hauptprojektaktivitäten – spontan, organisiert und institutionell
- gesellschaftliche, wirtschaftliche, kulturelle, politische und pädagogische Dimensionen
- die Auswirkung des Projekts auf diese Dimensionen

Warum?

- durch das Projekt befriedigte Bedürfnisse und Wünsche
- Motivation und Interessen der Teilnehmenden
- Hauptziele des Projekts
- Projektförderungsmöglichkeiten
- Beziehung zwischen den Zielen der Teilnehmenden und den institutionellen Zielen

Wo?

- gesellschaftlicher Zusammenhang des Projekts und Situation der Teilnehmenden

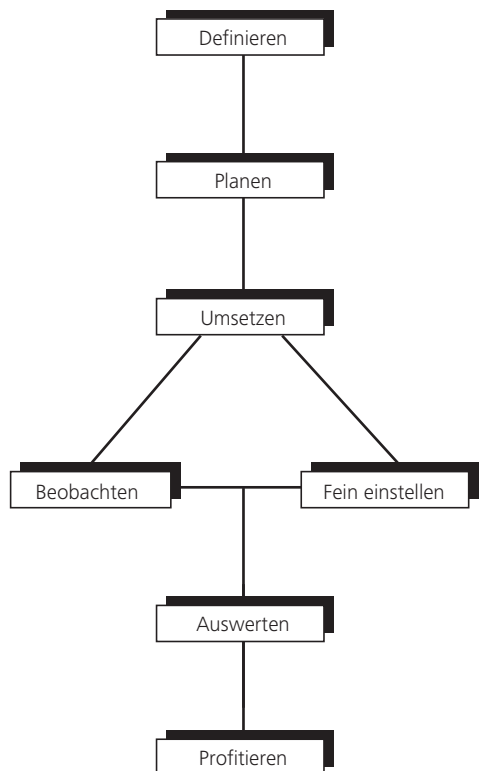
Wann?

- auf welchen Zeitraum konzentriert man sich (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft)?
- kurz-, mittel- oder langfristig?
- Hintergrund der Teilnehmenden, da er sich auf das Projekt auswirkt

Wie?

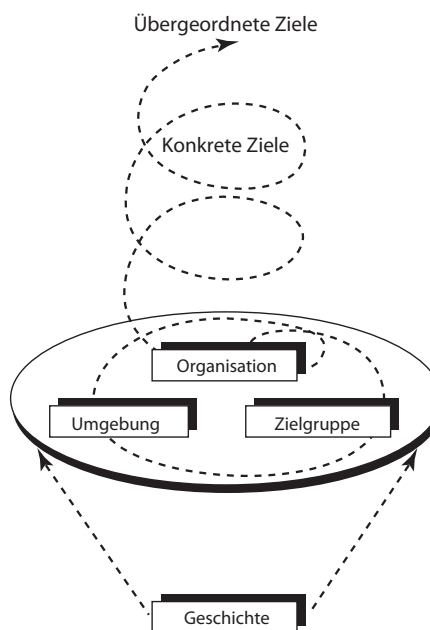
- wie wurde es gemacht? Organisations- und Beteiligungsprozess
- Methoden und Instrumente
- Einsatz von Erfahrungen der Teilnehmenden, Theorien, anderen Projekten usw.

Das Projekt anhand der verschiedenen Phasen strukturieren



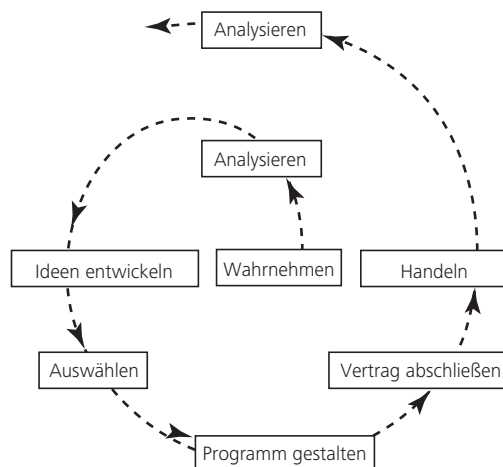
Spiralenmodell

(aus Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP) – La crise de l'organisation scolaire I Document 48, Guide méthodologique pour la direction de projets. Formation au Diplôme d'Etat de Directeur de projet d'animation et de développement sous la responsabilité de Annette Coulon, CREPS, Chatenay-Malabry 1991)



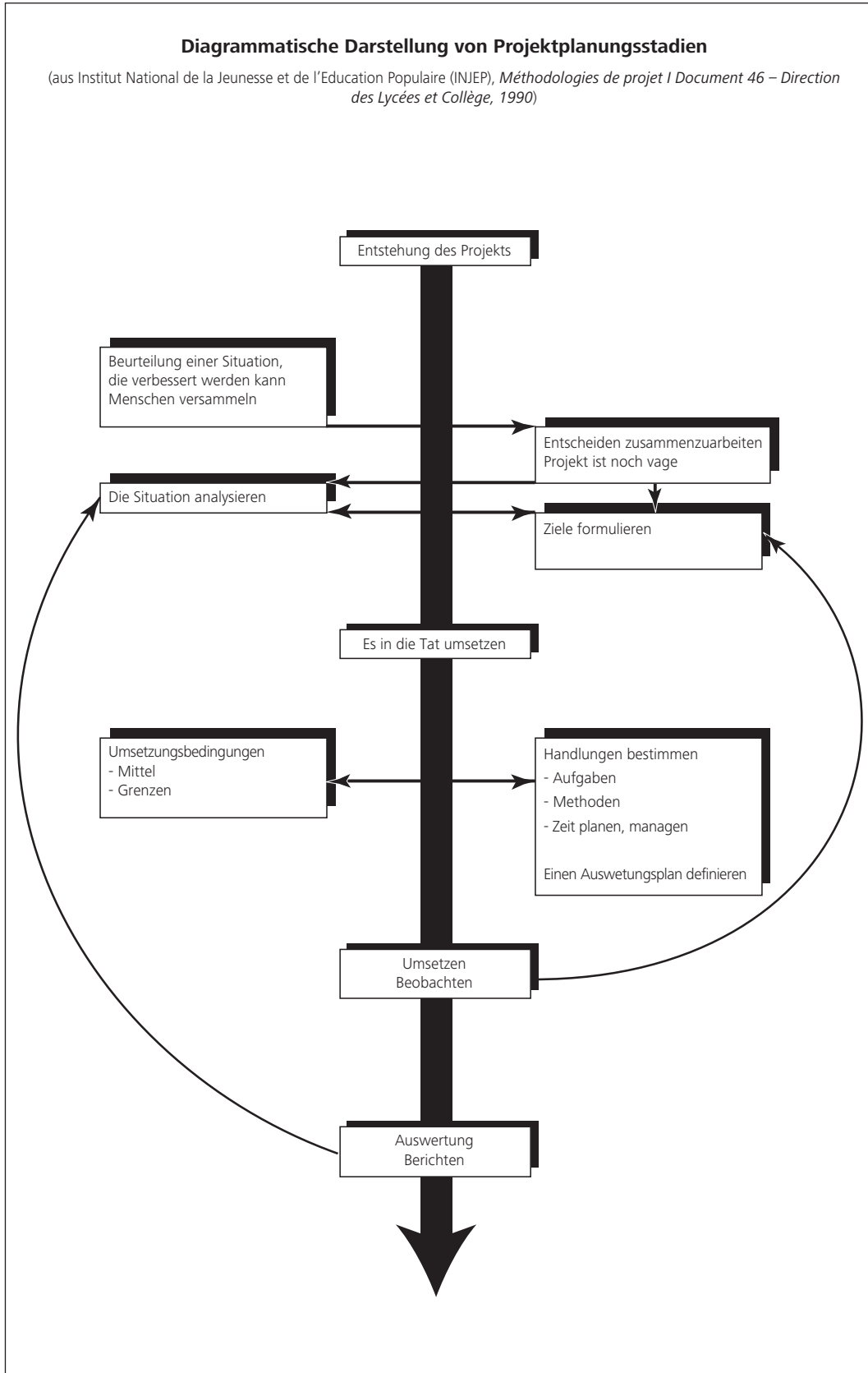
Spiralenmodell

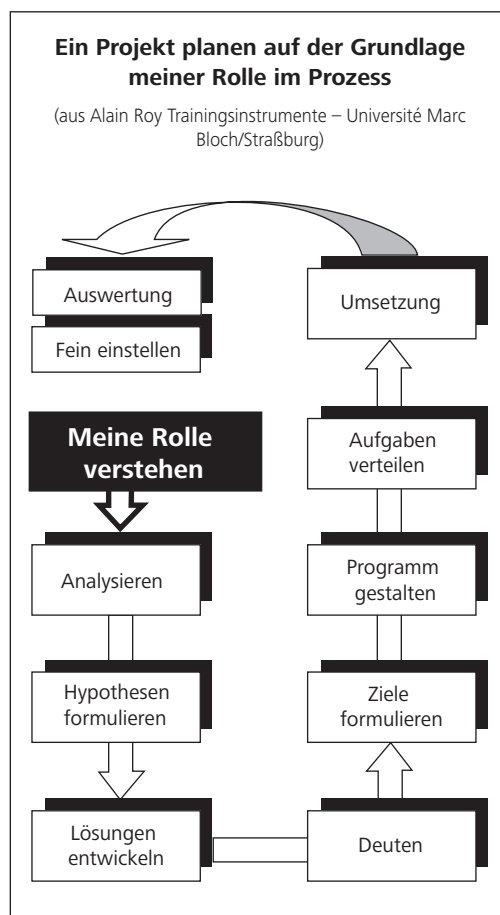
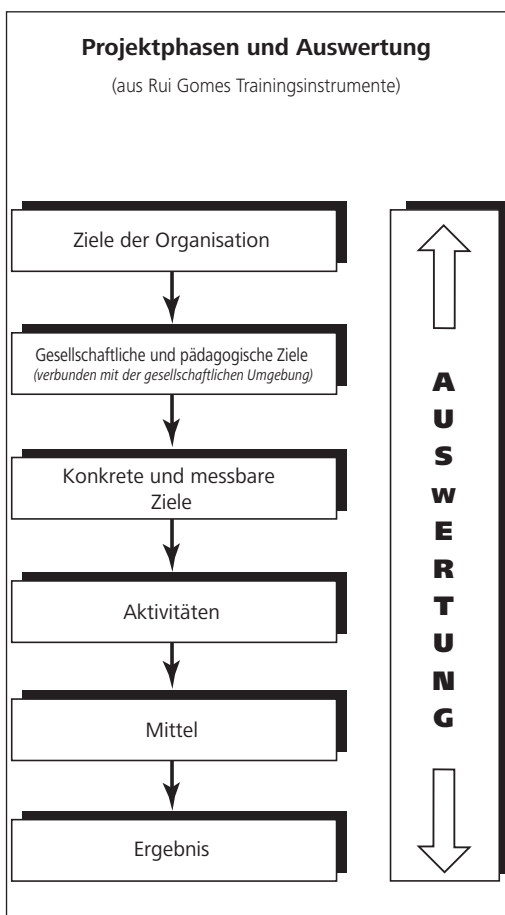
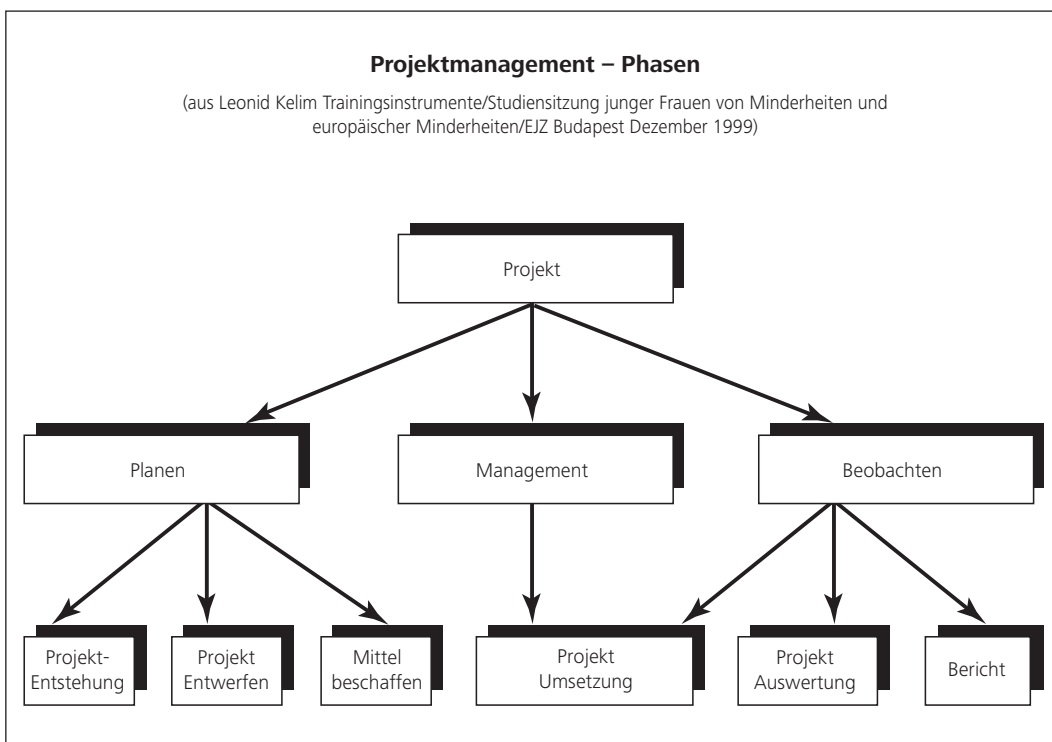
Spiralenmodell (aus Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), Elaboration d'un projet d'établissement – démarche générale en spirale/Document 47/MAFPEN, Rennes 1988)

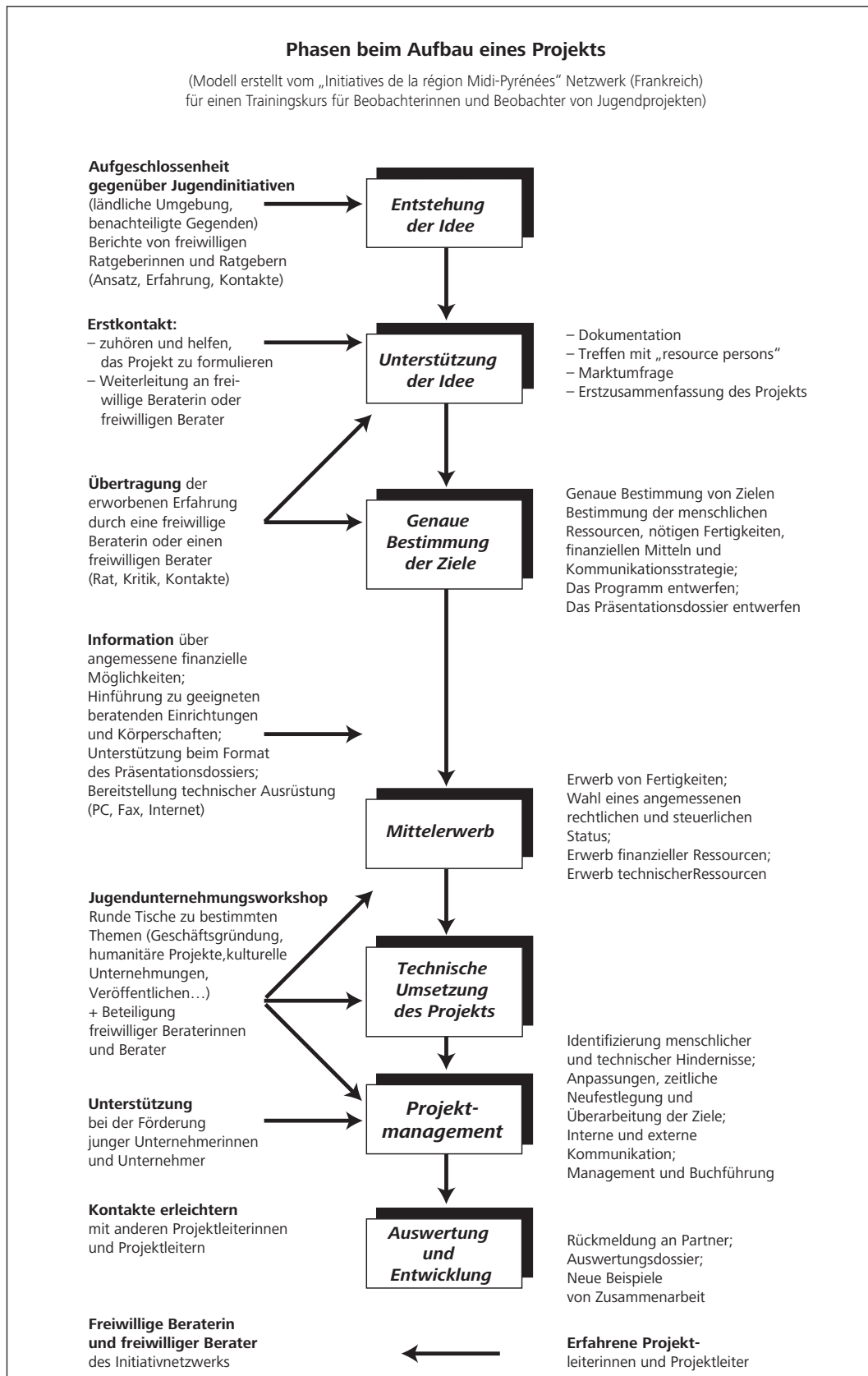


Diagrammatische Darstellung von Projektplanungsstadien

(aus Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), *Méthodologies de projet* | Document 46 – Direction des Lycées et Collège, 1990)







Die Modelle oben sind als Trainingsinstrumente für zukünftige Projektleiterinnen und Projektleiter in verschiedenen Zusammenhängen genutzt worden – Freizeitprojekten, Projekten der Jugendarbeit und Schulprojekten. Einige sind detaillierter und komplexer als andere; die Terminologie unterscheidet sich vielleicht, doch im Allgemeinen haben sie die gleiche Struktur, und jedes besteht aus den folgenden Phasen:

1) „Entstehung des Projekts“ und „Definition“:

- Definition und Hintergrund, Umgebung,
- Organisation, Ziele der Organisation,
- Zielgruppen,
- Wahrnehmung – Analyse, Beurteilung der Situation, gesellschaftliche Ziele,
- Heranreifung des Projekts, Entstehung und Unterstützung der Idee,
- übergeordnete und konkrete Ziele entwickeln, auswählen, bestimmen,
- praktische und messbare Ziele formulieren, Aktivitäten formulieren, die Mittel auswerten, Handlung formulieren, planen,
- Auswertungsplan;

2) „Umsetzung“:

- durchführen, Umsetzung,

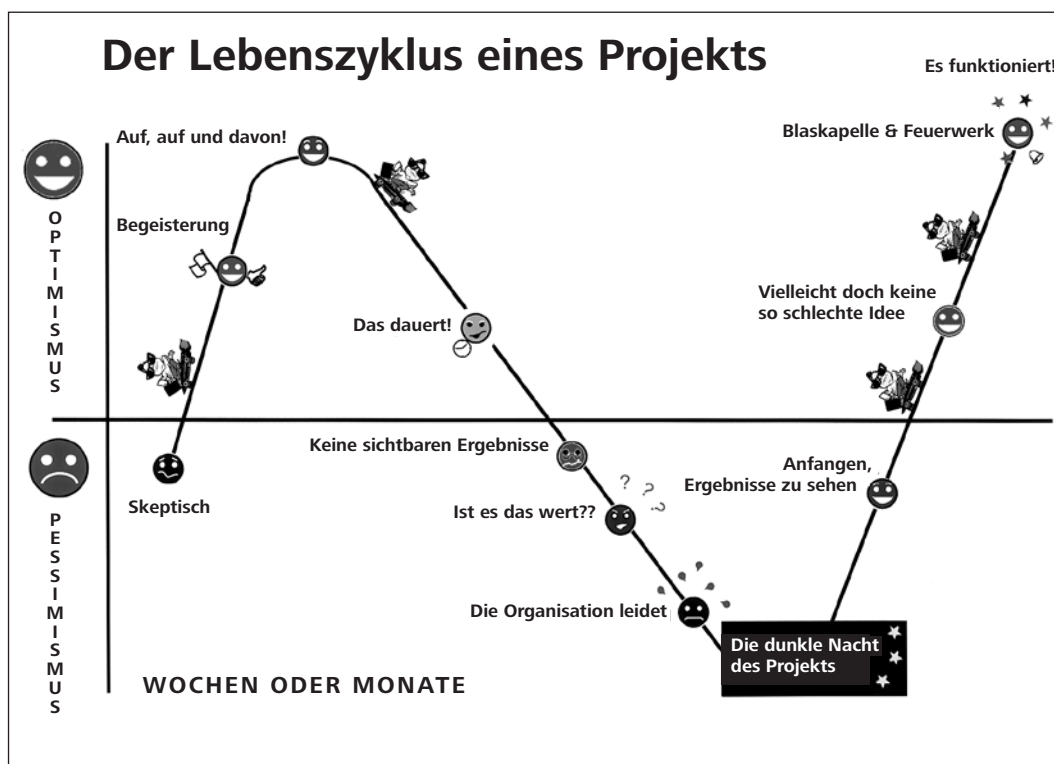
- planen, Aufgaben verteilen, handeln,
- Management, beobachten, anpassen, fein einstellen,
- Ressourcenmanagement;

3) „Auswertung“:

- Auswertung,
- Analyse-Auswertung,
- die Ergebnisse beurteilen,
- Profit-Auswertung,
- berichten,
- Entwicklungsaussichten.

Die Trennungslinien zwischen den verschiedenen Phasen sind nicht scharf und ändern sich vielleicht in der Praxis, abhängig von Projekttyp, Zusammenhang, Zielgruppe usw.

Ein Projekt zu leiten, bedeutet, es von der Anfangsidee bis zum endgültigen Abschluss durchzuführen, indem man es der Realität anpasst, Mittel und Menschen durch die unterschiedlichen Projektphasen hindurch führt. Dies ist kein einfacher Prozess, der Konzentration und ein gewisses Maß an Ausdauer durch den Lebenszyklus des Projekts hindurch verlangt ... siehe die Grafik unten!



Quelle: aus Els van Mourik und Danny Hearty *Knowing Me knowing you: an intercultural training resource pack*, Léargas, 1999