

**Freie wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung
des Grades eines Masters in Sozialmanagement
an der Alice Salomon Hochschule Berlin**

**Gesamtprojekte einer sozialen Organisation -
Wirkungsimpulse und Übertragbarkeit**

eingereicht bei

Erstleser: Prof. Dr. Werner Baur

Zweitleser: MA Ralf Greif

von: Hendrik Jan van Woudenberg

Matr.-Nr. 8111015

Dorfstr. 25/1, 73087 Bad Boll

Berlin, den 30.05.2012

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	4
2. Gesamtprojekte einer sozialen Organisation	8
2.1 Forschungsstand, Forschungslücken	8
2.2 Forschungsfragen	9
3. Grundlagen des Projektmanagements	12
3.1 Definition der Begriffe „Projekt“ und „Projektmanagement“	12
3.2 Arten des Projektmanagements	13
3.3 Projektphasen	14
3.4 Erfolgreiches Projektmanagement	16
3.5 Aktivierung aller Unternehmensebenen	18
3.6 Initiierung-Monitoring-Controlling	19
3.7 Ausgewählte Methoden der Projektplanung	20
3.8 Die Lernende Organisation	22
4. Das Musical "Der Mann von La Mancha" als Gesamtprojekt	24
4.1 Projektarbeiten an der Jugendhilfeeinrichtung "Ziegelhütte"	24
4.2 Die Entstehung des Gesamtprojektes "Der Mann von La Mancha"	25
4.3 Erfahrungen während der Probenphase	27
4.4 Die Aufführungen	29
5. Das Management von Gesamtprojekten	30
5.1 Welche Art von Projektmanagement ist geeignet?	30
5.2 Projektphasen "La Mancha"	31
5.3 Auswertung der Gliederung in Projektphasen	34
5.4 Führungsstile und Kompetenzen bei „La Mancha“	36
5.5 Aktivierung aller Unternehmensebenen	38
5.6 Das Gesamtprojekt „La Mancha“ - eine lernende Organisation?	39
5.7 Anforderungen an das Management von Gesamtprojekten	40

6. Wissenschaftstheoretische Bezüge und Methodenwahl	42
6.1 Wissenschaftstheoretische Bezüge	42
6.2 Wissenschaftstheoretische Bezüge bei „La Mancha“	45
6.3 Zur Methodologie	47
6.4 Methodenwahl „La Mancha“	48
6.5 Auswertung der angewandten Methoden	49
7. Wirkungsimpulse des Musicals „Der Mann von La Mancha“	51
7.1 Wirkungsimpulse auf Jugendliche	51
7.2 Wirkungsimpulse auf Mitarbeitende	56
7.3 Wirkungsimpulse auf die Einrichtung	58
7.4 Wirkungsimpulse auf Öffentlichkeit und Marketing	59
7.5 Wirkungsimpulse auf Finanzen	64
8. Übertragbarkeit des Gesamtprojektes auf neue Projekte	66
8.1 Übertragbarkeit in Bezug auf Jugendliche	66
8.2 Übertragbarkeit in Bezug auf Mitarbeitende	67
8.3 Übertragbarkeit in Bezug auf die Einrichtung	67
8.4 Übertragbarkeit in Bezug auf Öffentlichkeitsarbeit und Marketing	68
8.5 Übertragbarkeit in Bezug auf Finanzen	68
9. Fazit	70
Anlagen	73
Literaturverzeichnis	78
Eidesstattliche Erklärung	81
Tabellarischer Lebenslauf	82

1. Einleitung

"Begeisterung ist Doping für Geist und Hirn" (Gerald Hüther)

In vielen Institutionen werden unterschiedlichste Projekte durchgeführt, von der gemeinsamen Ausführung einer praktischen Tätigkeit (z.B. dem Bau eines Gartenhäuschens einer Schulklasse) über gemeinsames künstlerisches Arbeiten (z.B. Einstudierung eines Musikstückes.) bis hin zu Aktionen für die Umwelt (z.B. die Pflege einer geologisch besonders wertvollen Gegend). Projekte in der Industrie beinhalten dagegen oft die Entwicklung eines neuen Produktes.

Alle diese Projekte haben Folgendes gemeinsam: In einem zeitlich begrenzten Rahmen arbeitet eine bestimmte Personengruppe (eine Schulklasse, eine Abteilung einer Firma) oder auch eine Einzelperson an einer klar umrissenen Aufgabe.

Derartige Projekte sind nicht Gegenstand der Betrachtung dieser Arbeit. Hier wird insbesondere untersucht, welche Impulse durch ein Projekt angeregt werden, bei dem alle Mitarbeitenden einer Organisation, egal in welchem Bereich sie sonst tätig sind, sowie alle Betreuten, mitwirken. In der Praxis habe ich für diese Art der Projektarbeit, bei der sich alle Mitarbeitenden auch auf unterschiedliche Art und Weise einbringen, den Begriff des generalistischen Ansatzes gefunden, der dazu geeignet ist, übergreifende Zusammenhänge zu vermitteln. Alle arbeiten an einem gemeinsamen Ganzen, zum Wohle der Klientel, der Mitarbeitenden und der Einrichtung. In der vorliegenden Arbeit soll darauf näher eingegangen werden.

Diese Art der Projektarbeit wird im Folgenden "Gesamtprojekt" genannt, nämlich ein umfassendes ganzheitliches Vorhaben, in dem nicht die Summe der Teile im Vordergrund steht, sondern ihre Passung im Verhältnis zum Ganzen.

Einschränkend muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass im untersuchten Projekt alle Bereiche, Mitarbeitende und Jugendliche des Hauptsitzes der Ziegelhütte beteiligt waren, nicht die Mitarbeitenden der

18 km entfernten Außenwohngruppe. Lediglich zwei der dort lebenden Jugendlichen, die unsere Schule am Hauptsitz besuchten, haben beim Projekt mitgemacht.

Die Ziegelhütte ist eine anthroposophische, vollstationäre Jugendhilfeeinrichtung des Trägervereins Michaelshof-Ziegelhütte e.V. mit integrierter Schule für Erziehungshilfe (Bildungsgänge: Förderschule, Hauptschule und Werkrealschule). Sie bietet 34 jungen Menschen im Alter von 14 - 21 Jahren im Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe Unterstützung und Begleitung in ihrer Entwicklung an. Die Ziegelhütte gliedert sich in drei Innen- und heute zwei Außenwohngruppen, diverse Werkstattbereiche (Landwirtschaft, Schreinerei, Küche, Backhaus, Kreativwerkstatt), das Betreute Jugendwohnen und "Freiraum", eine Agentur für Bildung, Beratung, Kunst, Kultur und Therapie.

In der vorliegenden Arbeit wird das Musical "Der Mann von La Mancha" als Gesamtprojekt der Ziegelhütte untersucht. Es ist ein Stück über Liebe, Rittertum, Kampf, das Scheitern und den Mut, immer wieder aufzustehen und weiter zu kämpfen für das Ideal. Die Welt der Phantasie und der Ideale trifft auf die Welt der Wirklichkeit und bewirkt unerwartete Wandlungen.

Von der Inquisition inhaftiert und von seinen Mitgefangenen vor ein Gefangenengericht gestellt, sieht sich Cervantes vor der schweren Aufgabe, sich selbst und sein Manuskript zu verteidigen. Er singt und spielt gemeinsam mit seinen Mitgefangenen im Kerker die Geschichte des einfachen Landjunkers Alonso Quijana, der dem Wahn verfallen ist, der ruhmreiche Held Don Quichote, der Ritter von der traurigen Gestalt, zu sein. Als dieser kämpft er gegen das Böse in der Welt, für Ruhm und Ritterehre und um die Liebe der heruntergekommenen Hure Aldonza, in der er seine Dulcinea, den Inbegriff weiblicher Schönheit und Reinheit, sieht. Es sind viele Themen, die auch Jugendliche beschäftigen, die Mut machen und einen anderen Blick auf die Welt und das Leben anregen.

Die Bedeutung von Emotionen und Begeisterung beim Lernen im Allgemeinen sowie beim Erlernen neuer Verhaltensweisen wird vielfach unterschätzt. Erfahrungen, die eine tiefe Begeisterung auslösen, sind diejenigen, die zur Potentialentfaltung von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen, gleich welchen Alters, maßgeblich beitragen. Daher ist es wichtig, dass bei der Durchführung von Gesamtprojekten in einer sozialen Organisation, Jugendliche, Mitarbeitende und Führungskräfte gemeinsam neue, möglichst begeisternde Erfahrungen im gemeinsamen Arbeiten und Tun erleben können. Denn reines Vorleben, gutes Vorbild-Sein, belohnen und bestrafen erzielen zwar Wirkungen, u. U. auch gewünschte Wirkungen. Sie erzielen aber nicht unbedingt Fortschritte, die zur "Potentialentfaltung" beitragen, also nicht solche Fortschritte, die ein inneres Gefühl der Weite, der Zufriedenheit, neue Perspektiven entwickelnd, mit sich bringen (vgl. Friedrich 2012, S. 10).

Auf dieses gemeinsame Erleben - im Idealfall begeisternde Erleben - aller zu einer Organisation gehörenden Personen (Klienten und Fachpersonal), egal welche Aufgabe sie sonst in ihrem beruflichen Alltag haben, zielen sog. Gesamtprojekte.

Des Weiteren soll in dieser Arbeit untersucht werden, welche Elemente aus dem Projektmanagement für das Management von Gesamtprojekten von Bedeutung sind bzw. welche anderen Aspekte hier besonders zu berücksichtigen sind.

In einem weiteren Kapitel soll aus den Erfahrungen des Gesamtprojektes "Der Mann von La Mancha" zusammengestellt werden, welche Erfahrungen übertragbar sind auf neu zu konzipierende Gesamtprojekte. Insbesondere soll die Übertragbarkeit in Bezug auf die Klienten und Mitarbeitenden überprüft werden, und zudem die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation, der Öffentlichkeit, sowie Finanzen (z.B. Sponsoring) betrachtet werden.

Einschränkend muss klar gestellt sein, dass sich die Erfahrungen auf ein Gesamtprojekt beschränken, welches vor vier Jahren erarbeitet wurde.

Ein neues Gesamtprojekt ist in Arbeit und kann aus diesem Grund zur Zeit

der Erstellung dieser Arbeit nicht berücksichtigt werden. Bei der Auswertung des Gesamtprojektes "Der Mann von La Mancha" können aufgrund der Tatsache, dass alle Jugendlichen, die damals am Projekt teilgenommen haben, die Einrichtung bereits verlassen haben und auch einige damalige Mitarbeiter nicht mehr in der Einrichtung tätig sind, nicht alle Teilnehmer in die Auswertung mit einbezogen werden. Diese beschränkt sich somit auf das Datenmaterial, welches im März und April 2012 nachträglich zusammengetragen wurde.

2. Gesamtprojekte einer sozialen Organisation

2.1 Forschungsstand, Forschungslücken

Der Begriff Projektmanagement kommt ursprünglich aus der Industrie: Ein neues Produkt sollte entwickelt werden. Dafür sollten möglichst effiziente und nachvollziehbare Abläufe geplant werden, damit der Prozess der Produktentwicklung überschaubar und beherrschbar ist. Die ersten Schritte dazu wurden in den 60-er Jahren eingeleitet und seitdem weiter entwickelt und ausdifferenziert.

Das Projektmanagement wurde später auf neu zu entwickelnde Angebote im sozialen Sektor übertragen. Unter anderem dadurch hielt eine Rationalisierung und Ökonomisierung Einzug in den dritten Sektor. Im Laufe der Jahre ist das Projektmanagement bei der Entwicklung neuer Projekte im sozialen Bereich selbstverständlich geworden.

In dieser Arbeit soll nicht in erster Linie nachträglich geprüft werden, ob das untersuchte Projekt den üblichen Anforderungen an Projektmanagement entsprochen hat, sondern erforschen, welche Wirkungsimpulse von der Durchführung dieses Projektes auf Jugendliche, auf Mitarbeiter sowie auf die Einrichtung ausgingen, und welche Erfahrungen davon auf neue Projekte übertragbar sind.

Meine Recherchen in der Fachliteratur nach Untersuchungen ähnlicher Projekte waren ergebnislos. Außerdem fand ich keinen Überbegriff für solche Projekte, sodass ich im Weiteren von "Gesamtprojekten" sprechen werde, wenn ich Projekte meine, bei denen alle Bereiche und alle Mitarbeiter einer Organisation beteiligt sind.

Ansätze von Gesamtprojekten gibt es in sozialen Organisationen gewiss viele. Z.B. wenn eine gesamte Schule einen Herbstbasar organisiert und Eltern, Lehrer und Schüler dabei gemeinsam die Vorbereitung und Durchführung übernehmen. Eine Gruppe von Menschen verfolgt dabei gemeinsam ein bestimmtes Ziel. Ein solches Projekt kann auch Wirkungsimpulse für die Gemeinschaft haben. Die Ziele können wirtschaftlicher Natur sein oder auch andere Intentionen verfolgen, wie

z.B. die Aneignung unterschiedlicher Kompetenzen oder Freude erleben am gemeinsamen Tun.

Durch Forschungen zu Gesamtprojekten wird in dieser Arbeit der Versuch geleistet, eine eigene Reflexion und Evaluation des Musicals "Der Mann von La Mancha" zu erarbeiten. Es sollte auch untersucht werden, inwiefern es hilfreich ist, das durchgeführte Gesamtprojekt im Sinne einer sogen. "Lernenden Organisation" zu betrachten. Die "Lernende Organisation" beschreibt, wie Bereiche von Institutionen sich weiter entwickeln können, indem sie sich anpassen an die Erfordernisse der Zeit und Anregungen von außen, wie auch von innen aufnehmen, um so eine Weiterentwicklung zu erreichen.

2.2 Forschungsfragen

Es stellen sich für mich folgende Fragen:

- Ist es sinnvoll, die Methoden des Projektmanagements auch bei Gesamtprojekten anzuwenden?
- Welche Auswirkung hat die Durchführung von Gesamtprojekten auf die Persönlichkeitsentwicklung der beteiligten Klienten?

In dieser Arbeit geht es um die Untersuchung der Wirkungen der Erarbeitung und Aufführungen des Musicals "Der Mann von La Mancha". Um eventuelle Wirkungsimpulse festzustellen, wurden zwei der damals beteiligten Jugendlichen (alle haben nach ihrem Abschluss die Einrichtung bereits wieder verlassen) aufgespürt. Mit ihnen wurden leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Außerdem sollten sie einen Fragebogen zum Musical ausfüllen. Auswahlkriterien waren die Auffindbarkeit und Erreichbarkeit dieser Jugendlichen. Außerdem haben die beteiligten Mitarbeiter Fragebögen zum Einstudierungsprozess in Bezug auf die Jugendlichen ausgefüllt. Diese wurden ebenfalls ausgewertet. Es könnte im besten Fall auch eine Langzeitwirkung festgestellt werden.

- Welche Auswirkung hatte die Durchführung des Musicals für die beteiligten Mitarbeiter persönlich?

Um diese zu erfassen, wurden alle beteiligten Mitarbeiter gebeten, Selbstauskunft über einen Fragebogen zu erteilen und so zu einer Selbsteinschätzung zu kommen. Es muss im Rahmen dieser Arbeit darauf verzichtet werden, eine Validierung der Aussagen in den Fragebögen, z.B. mittels einer Gruppendiskussion, vorzunehmen.

- Welche Auswirkung hatte das Musical auf die soziale Kompetenz der Jugendlichen untereinander?
- Welche Auswirkung hatte das Musical auf die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden untereinander?
- Welche Auswirkung hatte das Musical auf die Beziehung der Mitarbeitenden und Jugendlichen zueinander?

Diese Fragen können im Rahmen dieser Arbeit ausschließlich anhand der von Jugendlichen und Mitarbeitenden ausgefüllten Fragebögen ausgewertet werden. Ergänzende Informationen konnten allenfalls aus den Interviews mit zwei Jugendlichen gewonnen werden.

- Welche Resonanz fanden die Aufführungen bei den Zuschauern?

Es wurden jetzt, fast vier Jahre nach Abschluss des Projektes, Menschen, die als Zuschauer dabei waren, angesprochen, ob sie einen speziell für sie entwickelten Fragebogen ausfüllen. Diese Personengruppe könnte auch als Multiplikator dienen, um so weitere Zuschauer ausfindig zu machen. Der auszufüllende Fragebogen zielt daraufhin, nachträglich zu erfassen, wie die Zuschauer die Aufführungen beurteilen und welche Meinung sie zu derartigen Projekten haben.

- Welche Resonanz fanden die Aufführungen bei der Presse?

Hier kann eine Auswertung der erschienenen und vorhandenen
Presseartikel vorgenommen werden.

- Waren die Einnahmen aus dem Sponsoring ausreichend, um die
entstehenden Kosten zu decken?

Für die Auswertung sollen die damaligen Kostenkalkulationen und die
tatsächlichen Einnahmen gesichtet und ausgewertet werden.

3. Grundlagen des Projektmanagements

3.1. Definition der Begriffe „Projekt“ und „Projektmanagement“

Nach DIN 69901 wird ein Projekt als Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle oder andere Begrenzungen; eine Begrenzung gegenüber anderen Vorhaben hat, sowie eine projektspezifische Organisationsebene benötigt (vgl. Zielasek 1995, S.6).

Nach Zielasek: Ein Projekt ist eine besondere, umfangreiche und zeitlich begrenzte Aufgabe von relativer Neuartigkeit mit hohem Schwierigkeitsgrad und Risiko, die in der Regel enge fachübergreifende Zusammenarbeit aller Beteiligten fordert (Zielasek 1995, S. 6).

Aus beiden Definitionen geht hervor, dass das Arbeiten mit Projekten eine komplexe Aufgabe ist, bei dem sehr Unterschiedliches zu berücksichtigen ist.

Die vorherigen Definitionen beziehen sich vorwiegend auf die Industrie. Eine Beschreibung, die sich auf den pädagogischen Bereich bezieht, ist folgende: "**Projektarbeit** ist das selbstständige Bearbeiten einer Aufgabe oder eines Problems durch eine Gruppe von der Planung über die Durchführung bis zur Präsentation des Ergebnisses. Projektarbeit ist eine Methode demokratischen und handlungsorientierten Lernens, bei der sich Lernende zur Bearbeitung einer Aufgabe eine Aufgabe oder eines Problems zusammenfinden, um in größtmöglicher Eigenverantwortung immer auch handelnd-lernend tätig zu sein.

Das Themenfeld aus dem sich die Aufgabenstellung ergibt, sollte in der Regel von der Lerngruppe selbst ausgewählt werden. Denkbar ist auch, dass sich die Gruppe zu einem vorgeschlagenen Themenbereich freiwillig zusammen findet und selbstständig das Ziel der Arbeit formuliert, die notwendigen Arbeitsschritte plant und die Arbeit unter sich aufteilt. Am Ende steht ein Ergebnis, welches von der Gruppe selbst ausgewertet und der Gesamtgruppe bzw. der Öffentlichkeit präsentiert wird.

Dieser Form des Lernens liegt ein neues, demokratisches Verständnis von Unterricht und den Rollen von Lernen (Schülern) und Lernberatern (Lehrern) zugrunde, welches im Zusammenhang mit einer grundsätzlich mitbestimmenden partizipativen Handlungs- und Interessorientierung zugleich der Forderung nach ganzheitlichen Lernerfahrungen Rechnung trägt" (www.uni-koeln.de/hf/konstrukt/didaktik/projekt).

Das Projektmanagement wird nach DIN 699901 als die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projektes“ beschrieben (Zielasek 1995, S.9).

3.2 Arten des Projektmanagements

Im Wesentlichen können drei Arten des Projektmanagements unterschieden werden:

- **Reines Projektmanagement:**

Für das durchzuführende Projekt ist innerhalb der Organisation eine eigene Abteilung, eine eigenständige Organisationseinheit vorhanden, die das Projekt selbstständig durchführt. Alle Aufgaben, die damit zusammenhängen, werden ausschließlich von dieser Abteilung durchgeführt. Diese Art des Projektmanagements ist z.B. für Großprojekte im Bauwesen geeignet.

- **Stabstellen- oder Einflussmanagement:**

Die Unternehmensleitung möchte einen direkten Einfluss auf den Fortgang des Projektes ausüben und wesentliche Entscheidungen selbst fällen. Die Stabstelle leistet die Vorbereitung von Entscheidungen und spricht Empfehlungen aus.

- **Matrix-Projektmanagement:**

Die für das Projekt erforderlichen Mitarbeiter werden aus verschiedenen Bereichen interdisziplinär in einem Team zusammengestellt. Die Dienstaufsicht bleibt bei den bisherigen Vorgesetzten, die Fachaufsicht wird jedoch für die Dauer des Projektes an den Projektleiter übertragen. Dies könnte zu gewissen Schwierigkeiten führen. Bei geeignetem Führungsstil können diese

vermieden werden. Zielasek hält hier einen kooperativen Führungsstil mit Zielvereinbarung (Management by Objectives) für geeignet (Zielasek 1995, S. 80). Diese Art der Projektorganisation ist vor allem für kleine und mittelgroße Projekte geeignet.

3.3 Projektphasen

Um ein Projekt durchführen zu können, müssen verschiedene vorbereitende Arbeiten geleistet werden. So wird beim Projektmanagement unterschieden in: **Diagnosephase**, **Planungsphase**, **Umsetzungsphase** und **Evaluation** (Kolhoff 2010, S. 17 f.).

In der **Diagnosephase** wird zunächst analysiert, welche Hindernisse bei dem geplanten Vorhaben auftreten können. Dabei werden die verschiedenen Ebenen untersucht.

Welche gesellschaftliche Entwicklungen spielen eine Rolle (Makroebene)?

Welche Voraussetzungen hat die Organisation, um das anvisierte Projekt durchzuführen? Welche Hindernisse sind möglicherweise in der Institution vorhanden, die die Umsetzung erschweren (Mesoebene)?

Welche Mitarbeiter können für das Projekt eingesetzt werden? Wie groß ist der finanzielle Rahmen, der zur Verfügung steht? Gibt es konkurrierende Projekte, die von anderer Seite geplant werden? Was ist die genaue Zielgruppe? Welche Infrastruktur braucht es, um dieses Projekt zu realisieren? Diese Fragen stellen sich auf der konkret inhaltlichen Ebene (Mikroebene).

Die Festlegung und genaue Beschreibung der Ziele des Projektes werden in der **Planungsphase** vorgenommen. Sehr wesentlich ist dabei, nicht nur die Risiken zu erkennen, sondern auch eventuelle Gegenmaßnahmen und Alternativen vorzubereiten, falls diese eintreten. Es sollten die Ziele auf ihre Realisierbarkeit geprüft werden.

Wichtig in dieser Phase ist auch zu untersuchen, welche außerhalb der Organisation liegenden Faktoren einen Einfluss auf den Verlauf und Erfolg

des Projektes haben könnten. Wie viel Gewicht ist ihnen beizumessen? Können diese möglicherweise das Gelingen des Vorhabens in Frage stellen?

Es sollten nicht nur die objektiven Rahmenbedingungen wie Finanzen, Zeit, Personal und Nutzen geprüft werden, sondern auch solche, wie "innere Einstellung" der Beteiligten, Empfindungen dem Projekt gegenüber, Kreativität und Spontaneität in Bezug auf die Umsetzung. Denn diese subjektiven Kriterien spielen eine mindestens genau so große Rolle für das Gelingen des Projektes.

In der Planungsphase sollte genau durchdacht werden, wer an der Realisierung des Projektes beteiligt ist und welches Wissen die Projektbeteiligten für die Umsetzung benötigen. Ebenso wichtig ist es für dieses Projekt festzulegen, wer an welcher Stelle Verantwortung trägt und welche Entscheidungskompetenzen dazugehören.

Die Planung sollte ebenfalls die Festlegung von Aufgaben und deren zeitlichen Rahmen beinhalten. Im Projektmanagement wird vielfach mit "Meilensteinen" gearbeitet, mit der Festlegung, welches Teilziel zu welcher Zeit erreicht werden soll (Terminplan). Im Laufe der Projektabwicklung können so die Fortschritte überprüft werden.

Ein sehr wesentlicher, vielleicht sogar entscheidender Faktor dafür, ob ein Projekt in Angriff genommen werden soll oder nicht, ist die "innere Stimme", das "Bauchgefühl", ob dieses Projekt zur Planungszeit tatsächlich das Richtige ist oder eventuell anderes realisiert werden soll (Kolhoff 2010, S. 61).

Weitere zu beachtende Elemente in der Planungsphase sind sowohl die Analyse des strukturellen Aufbaus der Organisation wie auch die Analyse des möglichen Ablaufs des Projektes (Struktur- und Ablaufanalyse). Anhand dessen kann ein Projektstrukturplan und ein Ablaufplan erstellt werden.

Dem zu erstellenden Zeitplan sollte eine Zeitanalyse vorausgehen.

Um den Kostenplan zu erstellen, sollten zuerst alle Informationen, die für dessen Erstellung von Bedeutung sind, analysiert werden.

In der **Umsetzungsphase** soll die vorhandene Projektstruktur in einer konsequenten und logischen Ablaufplanung abgebildet werden (Projektstrukturplan). Die Teilaufgaben werden definiert und zugeordnet. Es wird eine genaue Kapazitäts- und Kostenplanung erstellt. Die zeitlichen und personellen Ressourcen müssen jetzt erfasst und sinnvoll eingesetzt werden.

Wesentlich bei der Umsetzung ist das "Monitoring": sich vergewissern, dass das Projekt läuft, die Dinge im Blick haben. Beim "Controlling" wird der Ist-Stand erfasst und eine eventuelle Abweichung vom Plan festgestellt. Eine weitere Aufgabe des Controllings ist bei Bedarf das Ergreifen von Gegenmaßnahmen und dessen Überwachung auf quantitativer und qualitativer Ebene. Projektstatusberichte sind hilfreich, um den Vorgesetzten über den Fortschritt des Projektes zu informieren. Eine sog. Kick-Off-Veranstaltung zu Beginn oder noch vor Beginn der Umsetzungsphase kann die Mitarbeiter nach innen informieren und dient auch dazu, sie zu motivieren und zu begeistern für das anstehende Projekt.

Nach Projektabschluss sollte sowohl eine interne als auch eine externe **Evaluation** durchgeführt werden. Die Datenerhebung sollte dazu beitragen das Fazit zu ziehen: Standen Aufwand und Ertrag in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander?

3.4 Erfolgreiches Projektmanagement

Trotz der Hilfsmittel und guter Planung ist das Gelingen eines Projekts nie im Voraus auszumachen. Zu viele Faktoren spielen eine Rolle, selten kann vorab der genaue Ausgang geplant werden.

Projektmanagement entsteht durch Handeln, durch die richtige Intervention zur richtigen Zeit. Dieses kann nicht vorab geplant werden,

sondern erfolgt im Prozess. Deswegen gibt es auch keine Rezepte für erfolgreiches Management. Wohl gibt es Kompetenzen, die dazu beitragen, dass Projekte gelingen.

Dazu gehört die Bereitschaft Risiken - wohl kalkulierte Risiken - einzugehen (**Risikobereitschaft**). Die gewissenhafte Vorbereitung ist ein anderes Element. Es erfordert aber auch die Fähigkeit und die Bereitschaft, das eigene Handeln zu beobachten und anzupassen: also aus Fehlern zu lernen. Dieses sich Infragestellen Können, die Fähigkeit alternative Möglichkeiten zu sehen, gehört zu den **persönlichen Kernkompetenzen** guter Projektmanager (**Selbstreflexion**).

Der Projektleiter kann das Projekt niemals alleine stemmen, **Teamgeist** ist notwendig. Es ist nicht vermeidbar, dass innerhalb des Prozesses der Projektarbeit Konflikte auftreten, für die Lösungen gefunden werden müssen (**Konfliktfähigkeit, Kreativität**). Für alle auftretenden Fragen und Schwierigkeiten ist **Initiative** und **Integrität** gefordert. Der Projektmanager sollte, um das Projekt effektiv durchführen zu können, sowohl die menschlichen als auch die sachlichen Aspekte der Tätigkeit, sowie die persönliche Qualifikation der einzelnen Mitarbeitenden gleichermaßen beachten. **Durchsetzungsvermögen** und **Belastbarkeit** runden das Profil ab.

Neben diesen persönlichen Qualifikationen ist die **fachliche Qualifikation** bedeutsam, denn ein Projekt auf vollkommen unbekanntem Terrain zu absolvieren, ist äußerst schwierig.

Außerdem muss dem Projektmanager die Organisation vertraut sein, um in deren Sinne überhaupt handeln zu können (**Systemqualifikation**).

Der für das jeweilige Setting passende Führungsstil ist sehr wesentlich. In manchen Situationen ist ein kooperativer Führungsstil angemessen, in anderen ein autoritärer, durchgreifender Stil. Ein situativer Führungsstil ist hier angebracht (**Führungskompetenz**). Vgl. Zielasek 1995, S. 75 f.

Eine sehr wesentliche Voraussetzung für das Gelingen eines Projektes ist das Schaffen einer kooperativen Arbeitsatmosphäre. Ohne das echte

Engagement der ausführenden Mitarbeitenden, ist ein Projekt deutlich schwerer zu realisieren. Die Beteiligten sollten zum selbständigen, eigenverantwortlichen Handeln angeregt werden, um so die Potenziale der Mitarbeitenden einzubinden. Auf eine gute, echte Teamarbeit sollte großer Wert gelegt werden.

Um erfolgreich Projekte zu steuern, sind komplexe Aufgaben zu bewältigen, die gegenseitig von einander abhängen. Sie werden im "Magischen Dreieck" zusammengefasst: Leistungsumfang, Termine und Kosten hängen sehr eng miteinander zusammen und können nicht isoliert betrachtet werden. Manchmal spricht man auch vom "Teufelsquadrat": Qualität, Quantität, Projektdauer und Kosten bedingen sich gegenseitig (Zielasek 1995, S. 140,141).

3.5 Aktivierung aller Unternehmensebenen

Das Projektmanagement kommt ursprünglich aus der Industrie, bevor es später auch im sozialen Bereich eingesetzt wurde. Zielasek entwickelte die sogen. "**Drei-Säulen-Hypothese**", die besagt, dass alle drei Unternehmensebenen (Leitung/Vorstand/Geschäftsführung; die mittlere Leitungsebene, wie auch die Projektmitarbeiter) gleichermaßen am durchzuführenden Projekt aktiv beteiligt sein müssen, um erfolgreich zu sein. Nur wenn alle Bereiche sich einbringen, wo es notwendig ist, können optimale Ergebnisse erzielt werden. Zielasek spricht hier von der Aktivierung aller Unternehmensebenen (Zielasek 1995, S. 191). Alle beteiligten Personen und Abteilungen aus den verschiedensten Bereichen des Unternehmens müssen zusammenarbeiten; andere Bereiche und Personen wiederum sind vom Projekt nicht tangiert.

Eine weitere Voraussetzung für erfolgreiches Arbeiten in Projekten ist die "**Projektmanagement-Philosophie**" (Zielasek 1995, S.192 f.). Ein einheitliches, den Beteiligten und dem Projekt angepasstes, fach- und firmenübergreifendes Projektmanagement, das von allen angewandt und unterstützt wird, ist notwendig. Die Projektmanagement-Philosophie

beschreibt die Bedeutung von kooperativem, partnerschaftlichem Engagement: Teamarbeit unabhängig von der Stellung im Unternehmen ist eine wichtige Voraussetzung. So können die Kreativität und Innovationsfähigkeit gesteigert werden. Führungskräfte sind wie Koordinatoren, Berater, Schlichter und Coaches, die im Zweifelsfall die letzte Entscheidung treffen.

Das flexible Führungskonzept fördert Engagement, Teamfähigkeit und Fairness. Außerdem ist es notwendig, bei allen Mitarbeitenden die Einsicht zu erarbeiten, dass es in erster Linie um das Wohl des Ganzen geht, dieses aber auch den Einzelnen zugute kommt.

In diesem Zusammenhang ist die vorhandene Unternehmenskultur von Bedeutung, die einen wesentlichen Einfluss auf das Klima im Unternehmen und damit indirekt auf die Projektarbeit hat.

3.6 Initiierung-Monitoring-Controlling

Aufgabe des Projektleiters ist in der Regel die gründliche Vorbereitung und genaue Abstimmung der Projektziele und Arbeitsweisen mit der Unternehmensleitung. In einem weiteren Schritt erfolgt die Vorbereitung der Zusammenarbeit mit den beteiligten Projektarbeitern. Diese erste Phase noch vor dem eigentlichen Beginn des Projektes ist die Anbahnung, die Initiierung des Projektes.

Wenn die Arbeit am Projekt tatsächlich läuft, kann sie von der Planung abweichen. Aus diesem Grund muss der Projektfortschritt genau verfolgt werden; alles muss im Blick sein (Monitoring).

Mögliche Abweichungen vom Plan erfordern nicht nur, dass der gesamte Ablauf genau beobachtet wird, sondern auch, dass er kontrolliert und ggf. gegen gesteuert oder andere Maßnahmen ergriffen werden können (Controlling).

3.7 Ausgewählte Methoden der Projektplanung

Verschiedene Methoden der Projektplanung stehen zur Verfügung. Im Folgenden werden das Balkendiagramm, die Netzplantechnik und die SWOT-Analyse vorgestellt.

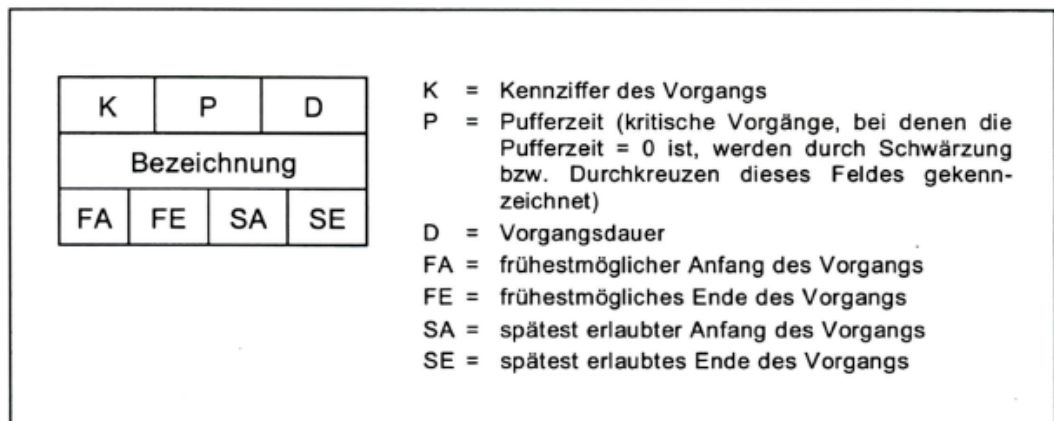
Die Erstellung eines **Balkendiagramms** ist eine relativ einfache und leicht handhabbare Methode, welche die Aufgaben, die im Projekt zu erfüllen sind oder auch die Personen, die in einem bestimmten Zeitfenster Aufgaben zu erledigen haben, visualisiert. Eine Zeitlinie zeigt, ab wann und bis wann bestimmte Aufgaben erledigt werden sollen. Das Balkendiagramm ermöglicht jederzeit eine Übersicht über den Stand bzw. über den Fortgang des Projektes.

Die **Netzplantechnik** arbeitet mit Flussdiagrammen, die zeitliche Dimensionen und inhaltliche Fragen darstellen. Meilensteine und Arbeitsaufgaben werden dabei symbolisch dargestellt.

Bevor der Netzplan erstellt werden kann, müssen alle Abläufe analysiert und in einer Vorgangsliste erfasst werden. Neben dieser Strukturanalyse muss eine Zeitanalyse stattfinden, die in eine Terminplanung mündet.

In der sogen. Synthesephase wird der Netzplan erstellt. Für die Darstellung des Netzplanes stehen verschiedene Darstellungsvarianten zur Verfügung.

Der Netzplan ermöglicht bei komplexeren Projekten eine gute Terminplanung, einen guten Überblick über den Stand des Projektes (Monitoring) sowie ein adäquates Controlling.



(Skizze aus Kolhoff 2005, S.18)

Die **SWOT-Analyse**, auch Stärken-/Schwächenanalyse genannt, ist ein in der strategischen Planung und somit auch im Projektmanagement häufig verwendetes Instrument. Es werden im Vorfeld eines Projektes vier Elemente analysiert, um zu einer Einschätzung zu gelangen, ob es sinnvoll ist dieses durchzuführen.

S steht für "strengths": Stärken; **W** für "weaknesses": Schwächen; **O** für "opportunities": Chancen; **T** für "threats": Gefahren. Diese vier Elemente werden in der SWOT-Analyse betrachtet. Dabei wird zwischen der Unternehmensanalyse (Stärken und Schwächen) und der Umweltanalyse (Chancen und Gefahren) unterschieden.

Folgende Fragen können dabei hilfreich sein:

1. Welche Stärken können genutzt werden, um das Projekt zu realisieren? Welche Stärken passen zu den Chancen?
2. Welche Stärken können eingesetzt werden, um die Gefahren zu vermindern?
3. Wie können Schwächen in Stärken umgewandelt werden?
4. Wo sind unsere Schwächen, die möglicherweise durch Bedrohungen das Projekt zum Scheitern bringen?

Die SWOT-Analyse sollte immer auf das konkret formulierte Ziel bezogen sein, sonst wird sie nicht konkret. Klar ist auch, dass die SWOT-Analyse ein rationale Sichtweise pflegt und somit eine rationale Strategie verfolgt.

Folgende strategischen Zielsetzungen können mit Hilfe der SWOT-Analyse verfolgt werden:

- Matching: Es sollen neue Chancen verfolgt werden, die zu den vorhandenen Stärken im Unternehmen gut passen (Stärken/Chancen).
- Umwandlungsstrategie: Die Schwächen des Unternehmens sollen so bearbeitet werden, dass neue Chancen entstehen.
- Die Stärken der Einrichtung sollen so genutzt werden, dass die Gefahren keine Bedrohung mehr darstellen können (Neutralisierungsstrategie).
- Entwicklung einer Verteidigungsstrategie, die dafür sorgt, dass vorhandenen Schwächen das Projekt nicht zum Scheitern bringen.

	Stärken	Chance	
Interne Analyse	Welche Potentiale sind vorhanden?	Welche Möglichkeiten sind vorhanden?	Externe Analyse
	Schwächen	Gefahren	
	Welche Schwächen sind vorhanden?	Welche Gefahren sind vorhanden?	

3.8 Die Lernende Organisation

Der Begriff "Lernende Organisation" wurde von Peter M. Senge geprägt und wird im Bereich der Organisationsentwicklung, vor allem in der Industrie, verwendet. Senge meint hier, dass eine Lernende Organisation anpassungsfähig ist und auf innere und äußere Reize reagiert. Das Maß der Lernfähigkeit ist die Organisationsintelligenz. Wenn von einer Lernenden Organisation gesprochen wird, kann man davon ausgehen, dass hier gemeint ist, dass die Menschen in der Organisation

Lernprozesse durchmachen, die wiederum einen Einfluss auf das Ganze haben.

Grundsätzlich kann zwischen einer lernenden und einer lernfähigen Organisation unterschieden werden. Lernen an sich tun alle Institutionen, ob sie wollen oder nicht; andere stellen sich bewusst auf die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen ein. Diese Fähigkeit, sich auf Neues einzustellen, bzw. sich weiter zu entwickeln, wenn "die Zeit dafür reif ist", macht die Qualität des Lernens einer Organisation aus. Ereignisse innerhalb oder außerhalb der Organisation werden dabei als Anregungen für neue Entwicklungsprozesse aufgefasst. Das heißt ebenfalls, dass innovatives Lösen von Problemen unterstützt und gewünscht wird. Eine Reihe von Fähigkeiten und Voraussetzungen müssen für das Organisationslernen entwickelt und geschaffen werden:

- klare Visionen von allen Beteiligten, gemeinsame Zielsetzungsprozesse, Orientierung am Nutzen der Kunden;
- individuelle Reife, Selbstführung, Kooperations- und Konfliktfähigkeit;
- Teamgeist; Lernen im Team ermöglicht größere Erfolge als beim einzelnen Menschen;
- Belohnung von Engagement sowie Fehlertoleranz bei risikoreichen Vorhaben;
- Prozessorientierung;
- Denken in Systemen: eine ganzheitliche Betrachtungsweise als Grundpfeiler der Lernenden Organisation.

Die Grundideen der Lernenden Organisation sind auf Flexibilität des Unternehmens und ihren Mitarbeitenden ausgerichtet, die ein Anpassen an vorhandene Gegebenheiten sowie das Überleben und Weiterentwickeln der Organisation ermöglichen. Hier klingt der darwinistische Gedanke des "survival of the fittest" an.

4. Das Musical "Der Mann von La Mancha" als Gesamtprojekt

4.1 Projektarbeiten an der Jugendhilfeeinrichtung "Ziegelhütte"

Projektarbeiten sind ein fester Bestandteil des Unterrichtsangebotes für Jugendliche, die neu auf die Ziegelhütte gekommen sind, also in ihrem ersten Jahr in der Einrichtung sind. In den letzten Jahren hat es sich so eingespielt und als sinnvoll erwiesen, 6 bis 7 Wochen im Schuljahr, in der Regel zusammengefasst in drei Blöcken in kleinen Gruppen, intensiv an einem Thema zu arbeiten. Die Themen dieser Projekte sind sehr unterschiedlich: "Wandern und helfen in den Schweizer Alpen" ist z.B. ein Projekt mit vier Schülern aus dem Schuljahr 2010/11. Parallel liefen andere Projekte, wie z.B. der Bau eines Abenteuerspielplatzes für Jugendliche ab 12 Jahren auf dem Gelände der Einrichtung oder diverse Kunstprojekte mit Metall und Naturmaterialien. Neben dem praktischen Teil wird auch ein Projektordner erstellt, in dem die theoretischen Hintergründe dargestellt werden. Gründlich vorbereitet wurde stets die mündliche Präsentation für eine kleinere Öffentlichkeit. Eine mündliche Prüfung ist die vierte Komponente dieser Arbeit.

In der Regel gibt es verschiedene Vorschläge der Mitarbeitenden für die neuen Projektarbeiten; Jugendliche können aber auch selber Themen vorschlagen. Die Praxis der vergangenen Jahre zeigte, dass ein Großteil der Jugendlichen keine eigene Vorschläge einbringt und auf Vorschläge aus der Mitarbeiterschaft zurück greift. Nachdem alle für das kommende Schuljahr mögliche Themenfelder zusammen gestellt sind, können die Jugendlichen ein Projekt auswählen. Das Ziel ist, wie in der Definition der Uni Köln beschrieben, größtmögliche Selbstständigkeit in der Bearbeitung des Themas (vgl. Kap. 2.1). Bei unserer Klientel ist häufig Motivationsarbeit und Anleitung notwendig; die von der Ziegelhütte geleistete Projektarbeit unterscheidet sich somit teilweise von og. Definition. Das partizipative, ganzheitliche Lernen wird trotzdem so weit als möglich angestrebt.

Die Erfahrung hat uns gelehrt, dass die Projektarbeit, den Schülern ein tiefes Einsteigen in ein bestimmtes Thema ermöglicht. Aspekte von Selbstwirksamkeit, Teamarbeit, "Learning by doing" unterstützten den pädagogischen Prozess sehr. Oft nach Jahren kommen Jugendliche und schauen sich ihre Projektarbeit noch einmal an und freuen sich, wenn die Arbeiten noch da sind und gepflegt werden. Auf diese Art und Weise bemerken die Jugendlichen, dass sie sinnvolle Tätigkeiten ausüben, die sie auch leisten können, mit dem gewünschten Gefühl der Selbstwirksamkeit, das nach Aussagen der Jugendlichen oft weit über die Zeit der Einrichtung hinaus noch seine Wirkung entfaltet.

4.2 Die Entstehung des Gesamtprojektes "Der Mann von La Mancha"

Als ich 2007 den Eindruck hatte, dass die Projektarbeiten einen neuen Impuls benötigen, hatte ich die Idee, anstelle von verschiedenen kleineren Projekten ein großes, gemeinsames Projekt in Angriff zu nehmen, an dem nicht nur Lehrer und Werkstattmitarbeiter, die bis dato hauptsächlich die Projektleitungen übernahmen, sondern auch Mitarbeiter aus den Wohngruppen und aus Küche/Hauswirtschaft und Verwaltung mit einzubeziehen. Auf diesen für die Einrichtung etwas ungewöhnlichen Plan, konnten sich nach vorbereitenden Gesprächen alle Mitarbeiter einlassen, ohne natürlich genau zu wissen, was im Verlauf des Probenprozesses auf sie zukäme und welchen (zusätzlichen) Zeitaufwand das benötigte. Die Suche nach einem geeigneten Projekt verlief relativ einfach, da ich einen konkreten Vorschlag einbrachte. Es gab nicht sehr viel Zeit zum langen Suchen, sodass die wenigen Alternativvorschläge auf keine Zustimmung stießen. Ich war mir recht sicher, dass mein Vorschlag, gerade dieses Musical aufzuführen, für uns das Richtige war. Ich kannte das Stück, da ich mich damit bereits länger im Vorfeld beschäftigt hatte. Das Stück hat verschiedenste interessante Aspekte: So fand ich z.B. den Stoff des Musicals sehr wertvoll, da Don Quichote, der Held, immer auf das Höhere, das Bessere im Menschen hinweist, auch wenn es zunächst in keiner Weise wahrgenommen wird. Für unsere Jugendlichen, die in

ihrer noch sehr kurzen Biographie bereits viel Belastendes erfahren haben, ist das aus meiner Sicht eine mögliche Hilfestellung, noch an das Gute zu glauben, sich Ideale zu bewahren und ihnen nachzustreben. Durch die Verarbeitung im Schauspiel wird eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Inhalten ermöglicht.

Andererseits bietet dieses Musical die Möglichkeit, Schauspiel und Musik zu verbinden. Dadurch, dass die Gefangenen einige gemeinsame Chöre haben, konnten diese im Rahmen des Morgenkreises gut eingeübt werden. Musik spricht eine seelische Ebene an, die Schauspiel alleine nicht erreichen kann. Das Musical sollte ja berühren und Impulse geben! Etwas ganz Neues war auch die Idee, dass Mitarbeitende und Jugendliche gleichermaßen unter Anleitung eines Regisseurs "Lernende" waren. Denn von den Jugendlichen hatte noch niemand an einem derartigen Projekt mitgewirkt; auch für viele Mitarbeitende war dies die erste schauspielerische Erfahrung. Das Wagnis war also, sich gemeinsam auf der gleichen Ebene auf etwas Neues einzulassen, obwohl die Beziehung Betreute/Mitarbeitende nicht aufgehoben wurde. Jeder wurde aber korrigiert, musste wiederholen egal, ob Jugendlicher oder Mitarbeitende.

Im Laufe der ersten Proben entstand die Idee, das Musical in einem Zirkuszelt aufzuführen. Der benachbarte Kinder- und Jugendzirkus "Maroni" besitzt ein großes Zirkuszelt, das wir zu günstigen Konditionen mieten konnten. Wir stellten uns das besondere Ambiente als sehr geeignet für dieses Musical und für uns als Jugendhilfeeinrichtung vor. Es sollte nicht in der Einrichtung auf der Schwäbischen Alb aufgebaut werden, sondern in der nächsten Kleinstadt. Wir wollten auch zeigen, was wir können und gingen dafür auch gern an einen anderen Ort. Das schien uns aussichtsreicher als der Versuch, viele Menschen in die Einrichtung zu locken. Außerdem haben wir in der Einrichtung keine geeigneten Räume gehabt, eine solche Aufführung angemessen zu realisieren.

Sämtliche Kulissen, die vor allem aus Podesten und Gerüsten bestanden, sollten mit den Jugendlichen erstellt und aufgebaut werden.

Zum Musical gehört eine kompetente Orchesterbegleitung. Die Musiker dafür suchten wir außerhalb der Einrichtung, eine Mischung aus Berufsmusikern und musikalisch begabten Jugendlichen aus dem Umfeld. Das Vorhaben wich in mancherlei Hinsicht von der klassischen Projektarbeit ab. Die Auswahl war beschränkt auf die Einübung eines Musicals oder Theaterstückes. Mitarbeitende und Jugendliche waren daran beteiligt. Die Einübung fand unter Anleitung eines externen Regisseurs statt; Jugendliche und Mitarbeitende konnten jederzeit eigene Ideen einbringen, die vom Regisseur "geprüft" wurden: Partizipative Elemente waren vorhanden. Es wurde allerdings nicht gemeinsam beschlossen, ob sie umgesetzt würden. Für die Jugendlichen bestand die Möglichkeit zu wählen, ob sie sich beim Schauspiel, bei der Licht- und Tontechnik oder beim Kulissenbau beteiligen wollten. Durch die Beteiligung sowohl von Jugendlichen als auch von Mitarbeitenden sollte eine ganzheitliche Lernerfahrung entstehen. Die Präsentation für die Öffentlichkeit zählte wieder zu den klassischen Elementen von Projektarbeit.

4.3 Erfahrungen während der Probenphase

Bisher hatten die Jugendlichen immer die Möglichkeit zwischen verschiedenen Projekten auszuwählen oder auch selber Vorschläge zu machen. Dass dies bei diesem Vorhaben nicht möglich war, haben wir den Jugendlichen dieses Projekt ausführlich dargestellt, da manche für sich im Vorfeld bereits wussten, was für ein Projekt sie machen wollten. Es galt also, einige von diesem Projekt zu überzeugen. Das taten wir, indem der Regisseur einige Übungen mit allen (Jugendliche und Mitarbeitende) machte, um einen ersten Eindruck von der Probenarbeit und vom Schauspielen zu bekommen. Dieser Überzeugungsprozess war nicht ganz einfach, schließlich konnten sich aber alle darauf einlassen.

Wir hatten, um das große Projekt bewältigen zu können, beschlossen, nicht nur die sieben üblichen Projektwochen zum Üben zu nehmen, sondern zusätzlich einmal pro Woche zu üben und so das ganze Jahr regelmäßig daran zu arbeiten.

Im Probenprozess war es besonders spannend zu erleben, ob und wie es möglich ist, dass Jugendliche und Mitarbeitende auf einer Ebene als lernende Personen gemeinsam üben. Eine Mitarbeiterin spielte die Hure Aldonza, die von Don Quichote als Dulcinea verehrt wurde und von den Gefangenen (Jugendlichen) ständig belästigt und bedroht wurde. Im gesamten Probenverlauf, wie schwierig er oft auch war, war dies kein Problem. Die Mitarbeiterin konnte absolut souverän damit umgehen, und keiner der Jugendlichen fiel hier aus seiner Rolle. Mehrere Mitarbeitende berichteten Ähnliches.

Besonders schwierig war die Zusammenarbeit mit dem Regisseur. Es gelang ihm nur selten, die Übungen so zu gestalten, dass die Jugendlichen (und zum Teil auch Mitarbeitende) gerne mitmachten. Um eine geübte Szene zu festigen, musste sie öfters wiederholt werden. Der Regisseur konnte den Jugendlichen die Notwendigkeit davon nicht vermitteln. Die Mitarbeitenden mussten oft Schützenhilfe leisten, um einen kontinuierlichen Probenprozess aufrechterhalten zu können.

Irgendwann gab es keinen Weg mehr zurück, denn das Zirkuszelt, das wir in Weilheim/Teck aufbauen wollten, war gebucht. Sponsoren hatten bereits Gelder überwiesen usw. Wir mussten die Proben so ändern, dass unser Regisseur mit den Erwachsenen, die eine größere Rolle hatten, Einzelproben machte, während parallel ein Kollege mit den Jugendlichen nach Vorgaben des Regisseurs übte.

Als das Zelt nach einer gemeinsamen Aktion mit ca. 300 vorhandenen Sitzplätzen aufgestellt war, sollten die letzten Proben nur noch im Zelt stattfinden. Es war ein heißer Sommer und die Temperatur im Zelt war zeitweise unerträglich. Das hatte zur Folge, dass wir keinen regulären

Durchlauf durch das ganze Stück machen konnten, auch nicht bei der Generalprobe.

4.4 Die Aufführungen

Die Premiere war bereits gut besucht und die Aufführung verlief zu unser aller Erstaunen hervorragend. Es folgten noch fünf weitere. Dabei gelang es uns, die Aufführungsdichte zu steigern und das Publikum zunehmend zu begeistern.

Nach den Aufführungen berichteten mir eine ganze Reihe von Mitarbeitenden, dass die Aufführungen die Jugendlichen sehr beflügelten, große Freude bereitete und dass die Jugendlichen den Eindruck hatten, Besonderes geleistet zu haben. Auch für sie selber seien sie eine ganz besondere Erfahrung gewesen. Die Stimmung nach den Aufführungen war ausgelassen und freudig. Jugendliche berichteten auch mir persönlich, von wem sie anerkennende, wertschätzende Rückmeldungen bekommen hatten. Die aufgehängten Presseartikel mit schönen Bildern im Eingangsbereich wurden von vielen Jugendlichen und Mitarbeitern aufmerksam betrachtet.

5. Das Management von Gesamtprojekten

In diesem Kapitel soll der Frage nachgegangen werden, welche Elemente aus dem Projektmanagement auf die Umsetzung von Gesamtprojekten übertragbar sind. Außerdem wird die Frage aufgeworfen, ob darüber hinaus noch weitere Methoden anzuwenden und andere Gesichtspunkte zu berücksichtigen sind.

Da Gesamtprojekte, wie auch andere Projekte, besondere, umfangreiche und zeitlich begrenzte Aufgaben mit relativer Neuartigkeit und hohem Risiko darstellen sowie eine enge Zusammenarbeit aller Beteiligten erfordern, ist es durchaus sinnvoll eine genaue Analyse und Projektplanung durchzuführen.

5.1 Welche Art von Projektmanagement ist geeignet?

Das „reine Projektmanagement“ kommt für die Durchführung von Gesamtprojekten nicht in Frage, da bei Gesamtprojekten alle Mitglieder einer Organisation beteiligt sind und nicht nur eine Abteilung.

Auch das Stabstellen- oder Einflussmanagement kann bei Gesamtprojekten nicht angewendet werden, da die Leitung der Organisation zusammen mit allen anderen Beteiligten gemeinsam am Projekt arbeitet.

Beim Matrixprojektmanagement wirken Menschen aus verschiedenen Bereichen interdisziplinär zusammen. Das trifft zwar auf Gesamtprojekte zu, beim Projektmanagement sind jedoch nicht alle Mitarbeitenden der Einrichtung beteiligt.

Für das Management von Gesamtprojekten sind andere Parameter zu beachten, die im Laufe dieser Arbeit herausgearbeitet werden müssen.

5.2 Projektphasen „La Mancha“

Diagnosephase: Auf der Ziegelhütte wurden seit jeher Projektarbeiten in Kleinstgruppen durchgeführt, die immer mit einer öffentlichen Präsentation in der Einrichtung abschlossen.

In der Anfangszeit der Einrichtung (**Pionierphase**) wurden die Projekte von Mitarbeitern aus allen Bereichen (Wohngruppen, Werkstattbereiche, Schule) angeboten. Im Laufe der Zeit haben die Bereiche sich mehr strukturiert, klarer konturiert und professionalisiert. Damit einher ging eine Abgrenzung der einzelnen Bereiche, sowie die selbstverständliche Fähigkeit mehr über den Rand des eigenen Bereiches hinauszuschauen. Die Zusammenarbeit und Übergaben zwischen den Bereichen musste neu organisiert werden. Selbstverständlich fanden jetzt auch Bewertungen der Bereiche durch die Mitarbeitenden statt. Themen wie Konkurrenz wurden jetzt klarer. Das selbstverständliche gemeinsam an einem Strang ziehen, war durch die Weiterentwicklung (**Differenzierungsphase**) ein Stück weit verloren gegangen. Die Idee, ein Gesamtprojekt zu starten, kam von mir als Leiter der Einrichtung (Wohngruppen, Werkstätten und Schule). Mein Gedanke war, dass durch die gemeinsame Arbeit aller Mitarbeitenden an einem Projekt (also auf der **Meso-Ebene**), die Zusammengehörigkeit gestärkt und mehr ein „Wir-Gefühl“ entstehen könnte. Dieses Projekt könnte als Vorbereitung für die **Integrationsphase** gesehen werden, in der die Bereiche auf Augenhöhe und mit Bewusstsein für die jeweils anderen Bereiche agieren. Zwar ist die Förderung der uns anvertrauten Jugendlichen unsere eigentliche gemeinsame Arbeit, das neue Projekt sollte versuchen, jetzt einmal auf einer ganz anderen Art und Weise zusammenzuarbeiten (vgl. Glasl, Lievegoed 2004, S. 47 f.).

Mikro-Ebene: Mir schien es interessant zu versuchen, an einem Thema zu arbeiten, das für **Jugendliche und Mitarbeiter** gleichermaßen neu ist, wo alle (Jugendliche und Mitarbeiter) auf einer Ebene **gleichermaßen Lernende** sein können. Die Jugendlichen könnten so mitbekommen, dass auch Erwachsene Dinge (Texte, Lieder, Schauspielen usw.) üben müssen, um zu einer guten Leistung zu kommen. Das war ein gewisses

Wagnis, dessen ich mir bewusst war. Was würde geschehen, wenn Jugendliche Mitarbeiter auch in ihren "Schwächen" erleben? Was, wenn ein Jugendlicher eine Rolle hätte, die der des Mitarbeiters überlegen wäre? Wie wäre es für Jugendliche und Mitarbeiter, wenn eine Mitarbeiterin die Rolle einer Hure übernehme und unsere Jugendlichen solche Rollen, in denen sie sich um sie bemühen müssten? Viele pädagogische Fragen tauchten auf. Würden die Mitarbeiter sich auf einen solchen Prozess einlassen? Was tun, wenn Mitarbeitende und Betreute auf einer Ebene zusammentreffen? Viele Fragen, die im Vorfeld nicht beantwortet werden konnten. War das Risiko zu groß, das Scheitern vorprogrammiert? Welche Chance bot dieses Risiko? Im positivsten Fall würde sich nicht nur die Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander verbessern, auch die Beziehung zwischen Jugendlichen und Mitarbeitenden konnte sich u.U. qualitativ steigern. Jeder persönlich konnte von diesem Projekt profitieren...

Von den beteiligten Jugendlichen hatte nur einer Erfahrung beim Schauspielen; bei den Mitarbeitern waren es drei. Ich musste mir im Klaren darüber sein, da es nur wenig Vorerfahrungen gab, dass dies den Probenprozess erheblich erschweren könnte. Das alltägliche Singen im Morgenkreis zeigte, dass gemeinsame Chorpartien bewältigt werden könnten.

Makro-Ebene: Im Jahr 2007/2008 befand sich die vollstationäre Jugendhilfe in einer Krise: es drohten massive Kürzungen. Es war undenkbar, Gelder aus dem laufenden Haushalt für dieses Projekt zu nehmen, daher beschloss ich, dass es komplett mit externen Mitteln gestemmt werden müsste. Da ich bis dahin keine Erfahrungen mit **Sponsoring** hatte, beschloss ich, einen professionellen Experten zu Hilfe zu nehmen und den Versuch zu wagen, Sponsoren für dieses Projekt zu suchen.

Ebenfalls auf Makro-Ebene war die Überlegung, dass es für die Jugendhilfe in der Öffentlichkeit wahrscheinlich hilfreich wäre, wenn durch Auftritte, nicht bei uns in der Einrichtung, sondern in der nächsten

Kleinstadt, ein gelungenes Musicalprojekt angeboten werden würde. Die gesellschaftliche Akzeptanz von Jugendlichen mit sozialem und emotionalem Förderbedarf konnte dadurch vielleicht erhöht werden.

Planungsphase: In der Planungsphase ging es insbesondere darum, die Mitarbeitenden für das geplante Projekt zu gewinnen. Danach konnten sich auch alle Jugendlichen in einer Probewoche mit dem angefragten Regisseur für die Einstudierung des Musicals entscheiden.

Außerdem habe ich versucht, den Mitarbeitenden zu verdeutlichen, was im besten Fall die positiven Effekte einer solchen Arbeit sein könnten.

Dies auch in Verbindung mit der Präsentation in der Öffentlichkeit. Diese Öffentlichkeitsarbeit war mir wichtig, da die Einrichtung sehr abgelegen liegt und außerhalb der Jugendhilfe nicht sehr bekannt ist.

Es wurde Kontakt aufgenommen zu einem professionellen Menschen für das Sponsoring. Es wurde ausgelotet, welche Strategie angewandt und wer welche Aufgaben (und zu welchen Konditionen) übernehmen sollte. Mit dem Regisseur wurden Vereinbarungen bzgl. seiner Tätigkeit getroffen.

Da dieses Projekt etwas vollkommen Neues sowohl für die Einrichtung als auch für mich war, beschloss ich, zunächst das Projektmanagement selbst zu übernehmen und erst in einem späteren Stadium für bestimmte Aufgabenbereiche Verantwortliche festzulegen (Bewirtung, Zeltaufbau, Kostüme, Licht- und Tontechnik usw.).

In der **Umsetzungsphase** traten viele Probleme auf: Die Jugendlichen und auch manche Mitarbeitende taten sich sehr schwer, sich auf die hohen Anforderungen z.B. bzgl. Konzentration, Wiederholungen der Szenen des Regisseurs einzulassen. Das stellte mich immer wieder vor erhebliche Probleme; ich musste nach neuen Lösungen suchen. So fanden z.B. Gespräche mit dem Regisseur statt, um ihn in der pädagogischen Arbeit zu unterstützen. In Gesprächen mit den

Jugendlichen wurde versucht seine Arbeitsweise zu erläutern um sie so mit ins Boot zu bekommen.

Irgendwann war es eben so weit, dass kein Weg zurück mehr möglich war: Sponsorengelder und Spenden waren bereits angekommen, das Zirkuszelt für die Aufführungen war gebucht, auch die Vereinbarungen mit dem Regisseur konnte ich nicht ohne Weiteres rückgängig machen usw. Der Probenprozess wurde für mich zum Hürdenlauf, immer neue Wege und Möglichkeiten suchend. So änderten wir z.B. irgendwann die Regieführung dahingehend, dass der unter Vertrag stehende Regisseur nur noch mit den Erwachsenen, die größere Einzelrollen hatten, arbeitete. Ein Mitarbeitender übernahm die Probenarbeit mit den Jugendlichen, die aber nach den Ideen und Vorgaben der Regisseurs durchgeführt wurden. Ein ganz anderes Problem in der Schlussphase war die enorme Hitze. Das Zelt heizte sich so stark auf, dass es kaum möglich war, darin zu proben. Die Folge war ein völliges Durcheinander und eine komplett missglückte Generalprobe.

Die Spenden- und Sponsorenakquise verlief hervorragend und war vom Ergebnis weit über meinen Erwartungen. Durch die geplanten Eintrittsgelder sollte eine kleine Finanzierungslücke geschlossen werden. Der ganze Probenverlauf und somit auch die Stimmung von Mitarbeitenden und Jugendlichen in Bezug auf das Projekt war ambivalent, und es wurde bemängelt, dass der ganze Prozess nicht genug vorbereitet worden war. Es blieb mir nichts anderes übrig, als mich nach Kräften einzusetzen, nie aufzugeben und ständig neue Lösungswege zu suchen.

Nach sechs hervorragenden Aufführungen kurz vor Beginn der Ferien war nur noch Zeit für eine kürzere Rückblickrunde und nach den Sommerferien für ein ausführlicheres **Auswertungsgespräch** mit den Mitarbeitenden. Die Freude über die sehr gelungenen Aufführungen war groß. Der zum Teil schwere Probenverlauf, die Wahl des Regisseurs, die große Belastung der Mitarbeitenden in dieser Zeit wurden dabei

thematisiert. Von diesen beiden Gesprächsrunden gibt es leider keine Aufzeichnungen mehr. Eine Auswertung von externen Personen wurde nicht vorgenommen.

5.3 Auswertung der Gliederung in Projektphasen

Die Gliederung in Diagnosephase, Planungsphase, Umsetzungsphase und Evaluation hat sich zur Vorbereitung der Einstudierung des Musicals bewährt und kann auch für weitere Gesamtprojekte angewandt werden. So bekam ich einen ersten Überblick über alle zu bearbeitenden Aufgaben und eine Einschätzung über die Gesamtbelastung, die auf alle Teilnehmer zukäme.

Die Analyse von Voraussetzungen und möglichen Hindernissen auf Makro-, Meso- und Mikroebene in der **Diagnosephase** waren hilfreich um festzustellen, ob das geplante Vorhaben realistisch war und die gewünschten Ziele erreicht werden könnten.

Die **Planungsphase** mit Zielbeschreibung, Klärung der Rahmenbedingungen wie Zeit, Mitarbeiter und zur Verfügung stehende finanzielle Mittel war bei "La Mancha" teilweise nicht ausreichend gewesen. So wussten die Mitarbeitenden, vor allem diejenigen, die eine größere Rolle übernommen hatten, vorab nicht genau wie viel zusätzliche Zeit die Einstudierung braucht, was im Nachhinein bemängelt wurde. Von daher sollte die Planungsphase bei neuen Projekten sehr gründlich vorgenommen werden.

Insbesondere die Berücksichtigung der inneren Einstellung, sowie der Empfindungen der Teilnehmer dem Projekt gegenüber sind aus meiner Erfahrung bei diesem Projekt sehr wesentliche zu berücksichtigende Elemente. Das wurde mir in den Auswertungsgesprächen deutlich. Die Festlegung von Verantwortungen und Zuständigkeiten so weit als möglich war in dieser Phase hilfreich.

Die Ablaufplanung wie auch die Kostenplanung sind bei neuen Gesamtprojekten in der **Umsetzungsphase** unentbehrlich. Diese genau zu durchdenken und vor zu bereiten hat mir sehr geholfen bei der

Durchführung. Monitoring und Controlling erwiesen sich in dieser Phase als sinnvolle Instrumente.

Eine **Evaluation**, die das Projekt auswertet, hat sich als hilfreich erwiesen. Sie zeigte die Stärken (z. B. Stärkung der Zusammengehörigkeit) und Schwächen (Überbelastung einzelner Mitarbeitenden) des Projektes aus Sicht der Mitarbeitenden auf und sollte auf jeden Fall durchgeführt werden. Sie vermittelte mir Erkenntnisse für neu zu konzipierende Projekte, vor allem in Bezug auf Mitarbeiterplanung und -belastung. Eine gründliche Evaluation mit den Jugendlichen wurde nicht durchgeführt. Erst mit dieser Untersuchung wurde der Versuch dazu unternommen.

5.4 Führungsstile und Kompetenzen bei "La Mancha"

In Kapitel 3.3 wurde **permanentes Entscheidungshandeln** als Kompetenz für erfolgreiches Projektmanagement gefordert. Diese Kompetenz war bei diesem Projekt tatsächlich ständig gefordert. Der Projektverlauf war keineswegs geradlinig, sondern in den Projektwochen musste teilweise täglich eingegriffen werden, neue Wege, neue Lösungen mussten gesucht werden.

Durch den schwierigen Prozess war längst nicht immer klar, dass dieses Projekt erfolgreich absolviert werden könnte. In einem frühen Stadium hätte ich alles noch abbrechen können, ich bin aber das Risiko eingegangen weiterzumachen. Meine Vision war immer, dass uns etwas Großes gelingen könnte, wenn wir alle (Mitarbeitende aus allen Bereichen und Führungskräfte) gemeinsam an unserem Ziel festhielten und alle ihr Bestes zum Gelingen geben würden. Diese Vision nicht aufzugeben, war ein Risiko. Ein abgebrochenes Großprojekt hätte gewiss seine Spuren in vielerlei Hinsicht in der Einrichtung hinterlassen und meiner Stellung in der Einrichtung geschadet (**Risikobereitschaft**).

Die Fähigkeit, **alternative Möglichkeiten zu sehen**, war immer wieder dringend von Nöten, wenn im Probenprozess Schwierigkeiten mit Jugendlichen und Mitarbeitern auftraten. So wurden z.B. andere Methoden der Einstudierung ausprobiert. Auch wurde mit einzelnen

Jugendlichen die Möglichkeit besprochen, in einen anderen Bereich zu wechseln, z.B. zum Kulissenbau.

Konfliktfähigkeit und Kreativität waren ständig gefordert, da immer wieder Konflikte zwischen Regisseur und Spieler auftraten. Neue Ideen mussten erarbeitet werden, **Initiative** war gefragt.

Mit dem bestehenden Team aus Mitarbeitenden, Jugendlichen und Regisseur, später dann auch Musiker (für das Orchester), Mitarbeiter der Stadt, vom Bauhof usw. sollte das Projekt absolviert werden. Auch da hatte ich die Aufgabe immer wieder zu motivieren, das gemeinsame Ziel ins Visier zu rücken, zu schauen, dass möglichst alle ihr Bestes gaben. Ermunterungen ohne Verletzungen waren erforderlich (**Integrität** und **situativer Führungsstil**).

Ohne **Durchsetzungs-** und **Durchhaltevermögen** meinerseits wäre das Projekt bereits in einem frühen Stadium aufgegeben worden.

Durch die hohen Anforderungen beim Projektmanagement war meine **Belastbarkeit** auf die Probe gestellt: Neben meiner Aufgabe als Projektkoordinator hatte ich im Musical eine große Rolle übernommen, war als Leiter verantwortlich für Ziegelhütte; und aus einer Notsituation heraus, war ich noch Schulleiter vom Michaelshof und der Ziegelhütte, sowie Vereinsvorstand von Michaelshof-Ziegelhütte e.V. Das Gesamtpaket an Aufgaben und Anforderungen war sehr anspruchsvoll; es konnte aber (mit Abstrichen an einigen Stellen) vollumfänglich ausgeführt werden.

Die **fachliche Qualifikation** war vorhanden, hatte ich doch über 15 Jahre als Lehrer in unterschiedlichen Schularten unterrichtet und auch selber Klassenspiele mit Schülern eingeübt. Außerdem gehört das Schauspielen zu meinen Hobbys.

Dadurch, dass ich seit 2003 in der Einrichtung tätig bin, verfügte ich auch über die benötigte **Systemqualifikation**.

5.5 Aktivierung aller Unternehmensebenen

In Kapitel 3.4 wurde beschrieben, wie die Beteiligung aller Unternehmensebenen zum Gelingen eines Projektes beiträgt. Im Gesamtprojekt "Der Mann von La Mancha" waren tatsächlich alle Ebenen beteiligt, stärker noch: Es waren alle Jugendlichen, Mitarbeitenden und auch die Leitung des Standortes Ziegelhütte beteiligt. Als Leiter der Einrichtung habe ich mich mit einer großen Spielrolle beteiligt, unser pädagogischer Leiter hat sich nicht spielend, aber koordinierend eingesetzt. Es waren alle beteiligt. Vor allem deswegen ist das Projekt letztendlich ein großer Erfolg geworden. Die Aktivierung aller Unternehmensebenen ist aus meiner Sicht ein ganz wesentlicher Baustein für gutes Gelingen von Projektmanagement.

Die Projektmanagement-Philosophie beschreibt, dass ein einheitliches, partnerschaftliches, kooperatives Engagement, unabhängig von der Stellung im Unternehmen zur Steigerung der Kreativität und Innovation beiträgt (vgl. Zielasek 1995, S. 5). Dieses hat sich bei "La Mancha" bewahrheitet: Alle Mitarbeitende trugen gemeinsam dazu bei, dass das Projekt gelingen konnte; wir arbeiteten gemeinsam an der Sache, für die sich jeder so gut wie möglich einsetzte. Die Tatsache, dass wir gemeinsam an einem Strang zogen, dass wir unsere Kräfte für das Projekt bündelten, trug maßgeblich dazu bei, dass es ein Erfolg wurde.

Es ist sehr hilfreich, auch anders als außerhalb der Projekte mit Mitarbeitenden und Jugendlichen zu arbeiten. Das bedeutete für mich als Leiter keineswegs den Verlust meiner Autorität, sondern vielmehr ein näheres, anderes Kennenlernen, das gegenseitig bereichert. Dass alle in diesem Prozess Lernende waren, hatte eine stark verbindende Wirkung, was sich im positiven Sinne auf die Projektarbeit auswirkte.

Bei der "Aktivierung aller Unternehmensebenen" geht es stets um das Wohl des Ganzen. Alle Teilnehmer haben stets das gemeinsame Ziel im Auge und arbeiten in dessen Sinne. Wenn es dem Ganzen gut geht, so kommt dies auch den Einzelnen zu Gute.

Beim gemeinsamen Arbeiten am Musical "La Mancha" haben wir sehr gute Erfahrungen mit dem gemeinsamen Ziel gemacht. Zwar gibt es auch sonst ein gemeinsames, großes Ziel: die bestmögliche Förderung der uns anvertrauten Jugendlichen. Im normalen Alltag arbeitet aber doch jeder in seinem Bereich mit seiner ganz bestimmten Aufgabe. Beim Gesamtprojekt wurden die Würfel einmal völlig neu gemischt, was neue Perspektiven und Möglichkeiten eröffnete. Diese haben uns als Gesamteinrichtung über längere Zeit beflügelt.

5.6 Das Gesamtprojekt "La Mancha" - eine Lernende Organisation?

Die Lernende Organisation reagiert auf äußere und innere Reize und ist stets bestrebt, die Tätigkeiten, die Abläufe zu optimieren. Eventuelle Hindernisse werden als Ansporn zur weiteren Entwicklung aufgefasst und ermöglichen innovatives Lösen von Problemen. Voraussetzung für dieses Lernen ist u.a. die klare Vision von allen Beteiligten.

Die Durchführung des Gesamtprojektes "Der Mann von La Mancha" hat durchaus Elemente der Lernenden Organisation. Das ständige sich Umstellen und Suchen nach passenden Methoden, wie Jugendliche und Mitarbeiter sich beteiligen können, hat die Einrichtung zum Lernen gebracht. Wie schaffen wir es gemeinsam unser Ziel zu verwirklichen? Der Austausch, das Engagement aller Beteiligten trug zum Fortgang des Projektes bei. Einschränkend muss hier gesagt werden, dass das Engagement der Mitarbeitenden auch unterschiedlich war: vom aktiven, 100%-igen sich Einbringen bis zum "einfachen" Mitmachen, was andere vorschlugen.

Des Weiteren muss ich mich fragen, ob wirklich alle Mitarbeitenden diese gemeinsame klare Vision hatten oder ob ich als Leiter der Einrichtung diese vor allem hatte? Die Auswertung der Fragebögen für Mitarbeiter (Kap. 6.2) wird diesbezüglich weitere Erkenntnisse liefern.

Das Denken in Systemen ist ein weiteres Merkmal, das die Organisation als Ganzes betrachtet und alle Bereiche der Organisation beeinflussen

sich gegenseitig, wie auch Einflüsse von außen auf einen bestimmten Bereich Wirkungen in der gesamten Organisation zeigen.

Beim Projekt "La Mancha" hatten alle Mitarbeitende und Jugendliche die Möglichkeit sich mit Ideen und Vorschlägen einzubringen und alle wirkten so auf den Prozess direkt und auf das Ergebnis indirekt ein.

Die Teamarbeit wird bei der Lernenden Organisation als wesentliches Merkmal genannt. In der Ziegelhütte gibt es nun Teams aus den verschiedenen Bereichen. Im Gesamtprojekt arbeiten alle Teams miteinander. Dieses stellte sich als fruchtbar heraus: Verständnis für andere Mitarbeiter, andere Bereiche, andere Schwerpunkte und andere Ansätze, während man sich sonst eher im eigenen Bereich zurückhält.

5.7 Anforderungen an das Management von Gesamtprojekten

Die Initiierung von Gesamtprojekten braucht besondere Aufmerksamkeit. Hier geht es nicht um das Einrichten eines neuen Angebots, die Entwicklung eines neuen Produktes, sondern um die Einrichtung, ihre Mitarbeitenden und die Klientel. Ziel eines solchen Gesamtprojektes könnte sein, den Zusammenhalt in der Einrichtung, die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden zu verbessern, das auch der Klientel zugute kommen soll. Das Ziel liegt zunächst einmal in der Einrichtung selbst; das Ergebnis kann der Öffentlichkeit präsentiert werden und somit öffentlichkeitswirksam werden.

Die Zielsetzung erfordert eine genaue Abklärung, ob die Beteiligten das Projekt auch für sinnvoll halten und auch gerne mitmachen. Die Partizipation der Mitarbeitenden sollte an dieser Stelle aus meiner Sicht sehr gründlich vorgenommen werden. Ist doch das Gelingen von der positiven Haltung und Beteiligung aller Mitarbeitenden abhängig. Sind die Vorklärungen abgeschlossen, dann ist es die Aufgabe der Leitung, die benötigten Rahmenbedingungen und Gelder zur Verfügung zu stellen bzw. zu akquirieren.

Eine enge Begleitung im Projektverlauf ist wesentlich. Dabei kommt es im Gegensatz zu sonstigen Projekten nicht nur darauf an, den

Projektfortschritt zu überwachen, sondern gerade nach den sozialen Prozessen und ihre Erfordernissen zu schauen. Es stehen immer die Mitarbeitenden und die Klientel im Fokus der Aufmerksamkeit. Der Prozess ist dabei mindestens genau so wichtig als das Ergebnis, denn alleine schon die gemeinsame Beschäftigung mit einer Sache fördert die Zusammenarbeit und Zusammengehörigkeit.

Wenn keine Verpflichtungen gegenüber Spendern und Sponsoren eingegangen sind, kann je nach Entwicklung des Projektes zu einem späteren Zeitpunkt geprüft werden, ob das Ergebnis der Öffentlichkeit vorgestellt wird oder nur wenigen ausgewählten Gästen.

Gerade die vielfältigen sozialen Aspekte und der Einbezug aller Bereiche, auch solchen, die für das Projekt nicht unbedingt vonnöten wären, machen das Vorgehen kompliziert und interessant. Sowie alle Bereiche sich beteiligen und einbringen, muss auch die Leitung ständig integriert sein in alle Prozesse und teilweise auf „gleicher Ebene“ agieren wie alle anderen Teilnehmer.

An dieser Stelle kann die Frage gestellt werden, ob die Größe einer Organisation eine Rolle spielt bei der Durchführung von Gesamtprojekten. Nach der Erfahrung von nur einem Projekt ist diese schwer zu beantworten. Aus der gesamten Mitarbeiterschaft aller Bereiche der Ziegelhütte waren knapp 50 Menschen beteiligt. Institutionen in dieser Größe können ein solches Projekt auf jeden Fall stemmen. Für kleinere Institutionen müsste das noch leichter sein, da weniger Abstimmung notwendig ist. Grundsätzlich scheint es mir von Vorteil, wenn eine Betriebsstätte, in der die Kollegen auch sonst zusammenarbeiten, dieses durchführt. Schwer vorstellbar ist es, einen großen Betrieb mit verschiedenen Standorten in einem Gesamtprojekt zusammenzuführen. Auf jeden Fall würde es einen sehr langen, vielleicht sogar mehrjährigen, gründlichen Abstimmungsprozess zwischen den Standorten erfordern.

6. Wissenschaftstheoretische Bezüge und Methodenwahl

6.1 Wissenschaftstheoretische Bezüge

In Bezug auf die vorliegende Arbeit können folgende wissenschaftstheoretische Stränge in Betracht gezogen werden: die **Aktionsforschung**, welche auf Kurt Lewin zurückgeht. Die Untersuchten sind nicht nur Datenträger, sondern stehen im Forschungsprozess in einer sozialen Beziehung zum Forscher. Sonst verzichtet man auf die Kooperation der Untersuchten (Lamnek 2005, S. 14). Der Aktionsforscher verbindet seine Forschungen mit der Absicht, soziale Veränderungen bei den zu untersuchenden Personen herbeizuführen. Der Forscher ist also sowohl passiv beobachtend wie auch aktiv handelnd tätig. Die untersuchten Personen sind also nicht nur Datenlieferanten, sondern auch als Subjekt in den Forschungsprozess eingebunden.

Die Aktionsforschung möchte praxisnah sein, direktes Handeln ermöglichen und Problemlösungen finden. Sie möchte Theorie und Praxis verbinden.

Die Methode der Aktionsforschung ist besonders für Projekte der Sozialwissenschaft (Pädagogik, Didaktik, Methodik) geeignet. Dabei wird in drei Schritten gearbeitet: 1. Planung der Untersuchung 2. Intervention im sozialen Feld 3. Auswertung der Intervention.

Das Besondere der Aktionsforschung ist, dass der Forschende und die Beforschten gemeinsam in Aktion treten in einem Lern- und Veränderungsprozess aller Beteiligten und gemeinsam reflektieren (dialogische Wahrheitsgewinnung). Eine symmetrische Kommunikationsstruktur ist vorhanden, sie sind gleichberechtigte Experten. Im Prozess entsteht eine Arbeitsbeziehung zwischen Forscher und Beforschten. Beide interagieren miteinander und beeinflussen sich gegenseitig. Teilnehmer und Forscher entscheiden gleichermaßen bei Entscheidungen von inhaltlichen oder methodischen Fragen.

Das Ziel dieser Art der Forschung ist, dass realitätsnahe Ergebnisse sichtbar werden, die transparent und praxisrelevant sind. Als Gefahr dieser Art der Forschung ist zu nennen, dass möglicherweise eine Abhängigkeit der Beforschten vom Forscher entsteht.

Ein weiterer Forschungsansatz ist die **Biographieforschung**. Hier geht es um die Einstellungen, Sichtweisen und Erfahrungen von Individuen, die im Zusammenhang mit ihrer Entstehungsgeschichte verstanden werden können. Die Biographieforschung versucht die Lebenserfahrungsgeschichte einzelner Menschen immer wieder neu und anders zu verstehen. Dabei kann das Datenmaterial vom Beforschten selber stammen, z.B. Tagebuch, Briefe und Notizen oder von Außenstehenden in mündlicher oder schriftlicher Form zur Verfügung gestellt werden.

Der Begriff Biographisierung bedeutet die Suche nach den Zusammenhängen des Einzelnen in Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft, nach seinem Lebensentwurf und das, was die Biographie stets neu zusammenbindet.

Als Methode werden bei der Biographieforschung z.B. das Narrative Interview, Leitfaden gestützte Interviews oder die Tagebuchmethode verwendet. Auch andere qualitative oder quantitative Methoden sind einsetzbar.

Drei unterschiedliche Strategien im Umgang mit den Daten können verwendet werden:

- Konstruktion: das vorhandene Datenmaterial wird zu einem bestimmten Thema untersucht, um daraus ein Gesamtbild zu erarbeiten
- Exemplifikation: Der Forscher sucht nach Anhaltspunkten im biographischen Material, das seine These bestätigen soll.
- Typenbildung: Ziel dieses Verfahrens ist, bestimmte Mustertypen oder Persönlichkeitstypen innerhalb der Datenmaterials zu erarbeiten (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 347).

Der **Symbolische Interaktionismus** geht von drei Grundannahmen aus:

- Menschen handeln Dingen gegenüber auf der Grundlage der Bedeutungen, die diese Dinge für sie besitzen.
- Die Bedeutung dieser Dinge ist aus der sozialen Interaktion ableitbar.
- Die Bedeutungen werden in einem interpretativen Prozess, den die Person in ihrer Auseinandersetzung mit der ihr begegnenden Dingen benutzt, gehandhabt und abgeändert (Lamnek 2005, S. 724).

Das heißt, dass Erfahrungen und Werte das Ergebnis dialogischer Prozesse sind und das Handeln somit aufgrund dieser zugewiesenen Bedeutungen stattfindet. Es bedeutet ebenfalls, dass der Mensch seine Identität, sein Selbstbewusstsein erst mithilfe von Beziehungen entwickelt. So sind Individuum und Gesellschaft miteinander verwoben und bedingen sich gegenseitig. Kommunikation ist dabei die Grundlage für die Entwicklung des Menschen: Er schafft sich seine Erfahrungen in der Welt in der er lebt. Die Bedeutung dieser Erfahrungswelt ist also das Ergebnis von Interaktionen; sie denken darüber nach und lassen sich bei weiteren Interaktionen davon leiten. Ein komplexer Interpretationsprozess erzeugt und prägt die Bedeutung der Dinge für die Menschen (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 304).

Im größeren Kontext gesehen bedeutet dies, dass Konflikte, Auseinandersetzungen, Prozesse des Zusammenkommens und des Auflösens das Zusammenleben in unserer Gesellschaft konstituieren.

Die **Ethnomethodologie** untersucht, mit welchen alltagspraktischen Handlungen die soziale Wirklichkeit hergestellt wird. Abstrakte Theorien werden dabei vermieden. Die Analyse der Handlungen, die für die Menschen maßgeblich sind, wird durchgeführt. Es geht in erster Linie um das Verstehen fremder Handlungsmuster und Kommunikationsprozesse. Wirklichkeiten ändern sich durch Erfahrungen und Interaktion; der Blick für Unerwartetes bleibt vorhanden. Die Realität soll bei der

Ethnomethodologie erfasst und beschrieben werden. Sie hat dabei eine subjektivistische Sichtweise und Verwandtschaft mit der Phänomenologie, die Ereignisse, die Kommunikationsprozesse, für sich sprechen lassen möchte. Diese sollten vom Forscher möglichst vorurteilsfrei erfasst werden.

Indexikalität ist ein Kernbegriff der Ethnomethodologie: die Beziehung zwischen einem Phänomen in der Wirklichkeit und dem ihr zugrunde liegenden Kontext. Auch die Begriffe „Kontext“ und Reflexivität (Kontext und Sinn von Handlungen bilden sich in jeder Situation neu) sind zentrale Begriffe dieser Methode.

Der symbolische Interaktionismus sucht nach dem Verfahren und der Intension des Handelns; die Ethnomethodologie nach dem Wissen des handelnden Menschen, nach den Techniken des Wie und Wozu.

Die Ethnomethodologie beeinflusst als forschendes Subjekt die Wirklichkeit und will so ein besseres Verständnis von ihr bekommen und Realitätsnähe erreichen.

6.2 Wissenschaftstheoretische Bezüge bei "La Mancha"

Elemente aus der **Aktionsforschung** wurde bei der Einstudierung von "La Mancha" angewandt. Z.B.: Der Forscher steht selber mitten im Forschungsprozess, um die Forschungsfragen (siehe Kap. 2.1) zu untersuchen. Er beteiligt sich am Geschehen und übt einen Einfluss darauf aus. Es entsteht ein gemeinsamer Lern- und Veränderungsprozess. Diese Elemente waren beim Probenprozess wie auch bei den Aufführungen vorhanden. Ich, als Leiter der Einrichtung und als Forscher, habe in einer Hauptrolle mitgespielt und stand somit während dieser Zeit sowohl in Interaktion mit den mitspielenden Jugendlichen und Mitarbeitern. Wir waren alle gleichermaßen Übende unter Anleitung des Regisseurs, obwohl ich sonst als Dienstvorgesetzter der Mitarbeiter und Leiter der Einrichtung für die Jugendlichen in einem hierarchischen Bezug stand. Hier wurde für alle das Experiment gemacht, gemeinsam, auf gleicher Ebene zu agieren. Alle Ideen zur Gestaltung, ob

von Jugendlichen oder Mitarbeitern wurden gleichwertig behandelt. Proben wurden gemeinsam reflektiert; Änderungen aber teilweise mit den Mitarbeitern besprochen, wenn eine bessere Beteiligung der Jugendlichen gewünscht war, sodass das Gefälle Jugendliche/Mitarbeitende nicht zu jeder Zeit aufgehoben war. Als Forscher war ich teilweise passiv beobachtend, habe aber auch Vorschläge eingebracht, um den Probenprozess effektiver zu machen und so zu gestalten, dass sich die Jugendlichen leichter mit der Aktion verbanden. Die Mitarbeitenden und Jugendlichen waren zwar zur Partizipation am Geschehen aufgerufen, ihre Beteiligung zielte aber nicht darauf ab, Forschungsfragen zu entwickeln oder zu beantworten.

Der **Symbolische Interaktionismus** geht davon aus, dass Handeln erst entsteht aufgrund der Bedeutung, die diese für den Handelnden haben. Im Probenprozess war deutlich, dass die Übungen, die Vorbereitungen für das Schauspiel für unsere Jugendlichen sehr lange wenig Bedeutung bzw. im Sinne des Symbolischen Interaktionismus eine andere Bedeutung hatten als für den Regisseur. Erst in einem dialogischen, kommunikativen Prozess wurden gemeinsame Werte und Erfahrungen „erarbeitet“. Durch das zusammen Agieren, vor allem bei den Aufführungen, wurde ein gemeinsames Bewusstsein entwickelt, wurde den Handlungen ein Sinn verliehen.

Durch die Beeinflussung der Wirklichkeit versucht der Forscher diese zu verstehen und realitätsnah zu sein (**Ethnomethodologie**). Es handelt sich hier nicht darum, objektive Kriterien zu finden, sondern durch die Verbindung mit der Wirklichkeit im Forschungsprozess eine subjektivistische Sichtweise der Beteiligten zu verstehen. Auch diese Methode kann in Bezug auf „La Mancha“ in Betracht gezogen werden.

6.3 Methodologie

Die vier Gütekriterien qualitativer Forschung:

1. Transparenz in Begründung und Dokumentation einzelner Forschungsschritte (Transparenz und Nachvollziehbarkeit)
2. Stimmigkeit (Methode und Ziel müssen zusammenpassen)
3. Adäquatheit (die erhobenen Daten müssen die Forschungsfragen beantworten können)
4. Anschlussfähigkeit (Anknüpfung an und Ergänzung des aktuellen Fachwissens)

Die Begriffe Reliabilität (Zuverlässigkeit und Messgenauigkeit der Ergebnisse) und Validität (Gültigkeit) sind die wissenschaftlichen Fachbegriffe dazu. Das heißt, dass der Forscher seinen eigenen Forschungshintergrund, seine Intensionen, sein Vorwissen, seine Erwartungen sowie seine persönliche Stellung in der Forschung genau reflektieren muss, damit seine Subjektivität die Ergebnisse nicht färbt. Trotzdem lässt sich diese Subjektivität nicht ausschalten, der Forscher sollte seine Resultate aber ständig hinterfragen.

Zaiser beschreibt geeignete Untersuchungsmethoden für Kulturprojekte mit sozial benachteiligten und straffälligen Jugendlichen (vgl. Zaiser 2011, S.219 f.):

- Teilnehmende Beobachtung; die Beschreibung von Proben und Aufführungen; leitfadengestützte, halbstandardisierte Interviews mit Veranstaltern und Teilnehmern unter besonderer Beachtung der Kriterien Ich- Stärke, Selbstwirksamkeit, Soziale Sensibilität; Entwicklung ästhetischer Expressivität
- Narrative Interviews bei Einzelfallstudien mit Aussagen zu Motivation und Wirkungen
- Regelmäßige Beobachtungen haben sich als wenig ergiebig erwiesen
- Videoaufnahmen
- einfache quantitative Datenerhebung

- Fragebögen zur Person mit standardisierten Antworten (hilfreich bei Kriterien wie Selbsteinschätzung, Motivation und Erlebniswert)
- Dokumentation einzelner Feedbacks: kleine Äußerungen von Familie, Freunden usw.
- Protokollierung der mit angesprochenen Alltagsthemen
- „Zeitleisten“, die einen quantitativen Überblick über das Verhältnis von „künstlerischem Arbeiten“ und „Besprechung von sozialpädagogische Themen“ geben

6.4 Methodenwahl „La Mancha“

Das Projekt wird erst jetzt, vier Jahre nach dessen Entstehung und deren Aufführungen systematisch untersucht. Es wurde versucht nachträglich Wirkungsimpulse zu erfassen.

Folgende Methoden wurden angewandt: Um die **Wirkungsimpulse auf die Jugendlichen** zu erfassen, habe ich mit zwei damals beteiligten Jugendlichen ein Interview durchgeführt. Auswahlkriterien dabei waren: Auffindbarkeit (alle Jugendliche, die mitspielten, haben bereits die Einrichtung verlassen) und Erreichbarkeit (sampling). Die ersten beiden Jugendlichen, die ich erreichte, waren sofort zum Gespräch bereit und leben heute im Umkreis von 40 km der Einrichtung.

Die leitfadengestützten, fokussierten Interviews, die mit einer Einstiegsfrage, die zum Erzählen einlud, begann, fanden bei den Jugendlichen zu Hause statt. Um die Atmosphäre des Musicals wieder hervorzurufen, hatte ich ein Album mit Broschüre, Presseartikeln und Bildern mitgebracht.

Außerdem füllten diese beiden Jugendlichen einen Fragebogen für Jugendliche aus, die vor allem aus geschlossenen Fragen mit anzukreuzenden Antworten bestand und einigen wenigen offenen Fragen (Anlage 1).

Ein Beobachtungsbogen zu den Jugendlichen sollte nachträglich für die Probenzeit und die Aufführungen von den Bezugsbetreuern ausgefüllt werden.

Für die **Mitarbeiter** wurde der „Fragebogen Mitarbeiter“ erstellt (Anlage 2). Dieser enthält fast ausschließlich offene Fragen. Hier wurde vor allem nach den mit diesem Projekt erreichten Zielen gefragt, nach dem Nutzen für Jugendliche, Mitarbeiter, der Einrichtung und Öffentlichkeitsarbeit. Die Impulse, welche die Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander untersuchen, werden über den Fragebogen für Mitarbeiter erfasst. Um die Wirkungsimpulse auf die **Öffentlichkeitsarbeit** zu erfassen, habe ich versucht Menschen zu finden, die damals das Musical besucht haben. Der Fragebogen für **Zuschauer** enthält u.a. offene und geschlossene Fragen zum Ankreuzen in Bezug auf den Eindruck, den die Einrichtung, die Aufführungen in der Öffentlichkeit machten, sowie ein Gesamturteil über das Projekt (Anlage 3). Besondere Feedbacks in Bezug auf die genannten Personengruppen konnten zusätzlich auf den Bögen vermerkt werden. Es wurden sowohl bei dem "Fragebogen Mitarbeiter" als auch beim "Fragebogen Zuschauer" qualitative als auch quantitative Elemente verwendet, sodass von methodischer Triangulation gesprochen werden kann. Die in den Fragebögen gestellten Fragen werden in den Kapiteln 7 und 9 aufgelistet und die Antworten zusammengestellt. Sämtliches Datenmaterial ist auf der beigefügten CD gespeichert. Videoaufnahmen der letzten beiden Aufführungen wurden zu einer DVD zusammengefügt. Diese ist noch vorhanden.

6.5 Auswertung der angewandten Methoden

Die offenen Fragen der Fragebögen wurden mit Hilfe einer Clusteranalyse ausgewertet. Die geschlossenen Fragen wurden quantitativ analysiert. Alle Daten sind auf der beigefügten CD übersichtlich gespeichert wie auch die beiden transkribierten Interviews mit den beteiligten Jugendlichen (Transparenz und Nachvollziehbarkeit). Das Ausfüllen der Beobachtungsbögen für einzelne Jugendliche durch die Bezugsbetreuer wurde als zu schwer empfunden, da die Proben- und

Aufführungszeit zu lange her sind. Diese wurden nur für sehr wenige Jugendliche ausgefüllt und nicht ausgewertet. Es bestätigt sich Zaisers Erfahrung, dass Beobachtungsbögen bei unserer Klientel nicht hilfreich sind.

Die gewählten Untersuchungsmethoden wurden von Zaiser (vgl. 6.3) für die befragten Probandengruppe für geeignet gehalten und passten zu den in Kapitel 2.2 entwickelten Forschungsfragen, abgesehen vom "Beobachtungsbogen" (Stimmigkeit und Adäquatheit).

Wissenschaftliche Forschungen zu Gesamtprojekten habe ich bei meinen Recherchen nicht gefunden. Die vorliegende Arbeit möchte aber einen Beitrag dazu liefern (Anschlussfähigkeit).

7. Wirkungsimpulse des Musicals "Der Mann von La Mancha"

7.1 Wirkungsimpulse auf Jugendliche

Die Frage „Was hat das Projekt den Jugendlichen gebracht?“ im **"Fragebogen Mitarbeiter"** zielte auf Wirkungsimpulse bei den Jugendlichen. Die Frage nach den drei wichtigsten Punkten, die mit diesem Projekt erreicht wurden, enthält auch Nennungen, die sich auf die Jugendlichen beziehen. Die Übersicht dazu ist in Kapitel 9 "Fazit" zusammengefasst.

Die Antworten auf die erste Frage zeigen, dass nach Aussagen von Mitarbeitern in erster Linie die **Persönlichkeitsentwicklung** der beteiligten Jugendlichen angeregt wurde. Unter der Überschrift "Erweiterung von persönlichen Kompetenzen" (55%), "Grenzerfahrungen" (15%) und "Neues lernen/erfahren" (15%) sind insgesamt 85 % der Nennungen in diesem Bereich zu erfassen. Allerdings haben "Erfolgserlebnisse/Anerkennung" (15%) auch einen positiven Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung.

Was hat das Projekt den Jugendlichen gebracht?

Erweiterung von persönlichen Kompetenzen (22)	Grenzerfahrungen (6)	Neues lernen/erfahren (6)	Erfolgs erlebnis/ Anerkennung (6)
Selbstbewusstsein/ Vertrauen (7)	Viele Höhen und Tiefen	Neue Erfahrungen (2)	Ein furioses Finale mit zu erleben, ein Teil dessen zu sein.
Erweiterung der Sozialkompetenz	Ängste überwinden (3)	Eigene Potenziale erkennen (2)	Anerkennung (2)
Eigene Fähigkeiten kennenlernen (3)	Grenzen erfahren (2)	Sprache und Musik zu lernen (2)	Erfolgs erlebnis für die Jugendlichen (3)
Neue Wege im Umgang mit Konflikten (2)			
Teamfähigkeit (4)			
Stärkere Konzentration und Aufmerksamkeit			
Durchhaltevermögen (4)			

Die Motivation der Jugendlichen zur Probenarbeit und bei den Aufführungen war sehr verschieden. Während der Proben mit dem Regisseur zeigten die Jugendlichen wenig, teilweise kaum Motivation. Die Proben, die von einem schauspielerisch begabten Mitarbeiter übernommen wurden, liefen hingegen sehr viel besser. Im Fragebogen wurde allerdings ganz allgemein nach der Motivation gefragt, gleich bei wem sie geübt hatten.

Als die Jugendlichen merkten, wie gut die Aufführungen wurden, war auch ihre Motivation entsprechend besser: Sie waren vorwiegend mit (sehr) großer Begeisterung bei der Sache.

Die Motivation der meisten Jugendlichen war...	... bei den Proben	... bei den Aufführungen
sehr hoch	1	7,5
hoch	2	6
geht so	6,5	0,5
eher niedrig	2,5	
sehr niedrig	1	
fehlt	1	

(Wenn zwei Felder angekreuzt wurden, z.B. sowohl "geht so" als auch "eher niedrig", bekam jede Kategorie je 0,5 Punkte zugeordnet)

Bei beiden inzwischen jungen Erwachsenen, die interviewt wurden, war nach Ansicht der Fotos, der Zeitungsartikel usw. wieder eine sehr starke, lebendige, positive, freudige Erinnerung an die Aufführungen da, auch an den Probenprozess. Es zeigte sich, dass beide die DVD, die CD mit Bildern, Plakate, Eintrittskarten, die Münzen aus dem Stück u. dgl. gesammelt und bis heute aufbewahrt haben, und dass diese für sie noch wichtig sind.

AM beschreibt: „Wir waren total neben der Spur... Auf einmal ging alles und dann lief es und dann wurde es auf einmal richtig toll. Alle Leute haben gesagt, wow, das war der Hammer, wie ihr da gespielt habt und diese Raufszene, das war so cool...“

PK: „...in den ersten Probenwochen habe ich alle zur Hölle gewünscht, so gesagt. Den K. (Regisseur) und der ganze Rest... Aber der Weg ist das Ziel und der Weg hat sich gelohnt“. Und wie war der Weg? „Steinig ohne Ende. Aber das Gefühl dann halt einfach, dass man die erste öffentliche Aufführung hinter sich hat und jetzt steht man da und überall tobt der Applaus und da hat man sich schon gedacht, mein Gott, das war ein Weg, der sich gelohnt hat.“ Später im Interview: „Ja, wenn es irgendetwas gibt, was man wirklich möchte, dann sollte eigentlich der steinige Weg egal sein, dann macht man trotzdem weiter, weil hinfallen darf man“. PK beschreibt im Interview, dass er diese Haltung für sein Leben mitgenommen hat. Auf meine Bemerkung hin, dass Don Quichote trotz

widriger Umstände versuchte sein Ideal zu leben und zu verfolgen, entgegnete PK: „Das versuche ich selber erst mal auch so. Also es fällt mir wieder ein, der Quichote dreht ja durch, weil er die Welt nicht mehr aushält und genau das ist es, was ich eigentlich genauso mache, wenn mir gerade die Welt im Kopf zusammen bricht wegen irgendwelchen Terminen und Klassenarbeiten...“

Was ist in Erinnerung geblieben? AM: „Anstrengung. Spaß. Am Ende sehr viel Stolz. Teamarbeit, was am Anfang nicht so geklappt hat, was dann doch besser wurde. Weil man (das) einfach lernen musste.“ „Ich habe ziemlich dagegen gearbeitet, aber habe mich am Ende doch noch ein gekriegt“.

„Sehr wichtig war für mich schon irgendwie, als ich dann da am Ende stand und meine ganze Familie zugeschaut hat, dass das auch was wird, dass ich einfach richtig spiele, dass ich da volle 100% gebe. Das fand ich wichtig. Einfach das Endergebnis“. „Da geht es einem immer gut, egal bei welcher Aufführung und sie läuft gut und die Leute klatschen und man kriegt einen Applaus von den Leuten, dann geht es einem immer super. Dann fühlt man sich irgendwie so, wie „ich habe voll was Gutes gemacht“. Wenn die auch noch klatschen, dann muss es ja richtig gut gewesen sein. Und ich stehe und das ist für mich. Da kann man sich selber auf die Schulter klopfen. Jeder Klatscher ist ein Klopfer auf die Schulter.“

Auf die Frage: „Was hast Du mitgenommen aus dem Probenprozess?“

AM: ... mit den Leuten klar zu kommen, die man vielleicht doch nicht so mag. Wenn, dann habe ich das gelernt oder auf jeden Fall ein Teil davon....und wenn man so etwas auf die Reihe kriegt, dann schafft man es auch mal später bei einem Job mit jemand aus zu kommen, wo man sich denkt, den mag ich halt nicht so und trotzdem gescheit mit dem zu reden.“

PK (in Bezug auf die Frage, ob sich durch das Musical etwas geändert hat in der Beziehung Mitarbeiter/Jugendliche bzw. Jugendliche untereinander): „Jugendliche und Mitarbeiter weiß ich nicht, aber so in der ganzen Jugendlichentruppe würde ich mal sagen, dass das

Gemeinschaftsprojekt einfach andere Beziehungen aufbaut. Ja, wenn ich Ihnen einen Tipp geben darf, dann würde ich ab heute nur noch Gemeinschaftsprojekte machen. Es zahlt sich irgendwie mehr aus, finde ich“.

AM: „habe gelernt, dass man wirklich nicht aufgeben sollte, auch wenn mal was am Anfang voll Scheiße läuft“. „Jetzt würde ich wahrscheinlich trotzdem mitmachen, ohne irgendwelchen Mist zu bauen.“

AM: habe gelernt: „Vertrauen... die Kampfeinlagen, da musste man sich auf den anderen verlassen können.“

In dem von AM ausgefüllten Fragebogen bestätigen sich die wesentlichen Dinge, die er im Interview auch nannte. Seine volle Zustimmung kreuzte er an bei: „Gut, dass ich hier mitgemacht habe“, „Das Projekt war anstrengend“, „Ich bin stolz auf unser Projekt“, „Die Aufführungen sind mir gut gelungen“, „Durch das Musical kann ich besser mit anderen umgehen, wenn mir etwas nicht passt/gefällt“. Als Allerwichtigstes am Projekt bezeichnete er: Zusammenarbeit und Vertrauen; das Endergebnis.

PK kreuzt den Fragebogen nicht so differenziert an wie AM: Alle Kreuzchen sind bei "stimmt zum Teil", lediglich bei "Das Projekt war anstrengend" kreuzt er "stimmt voll" an.

Zentrale von den Interviewten genannten Themenbereiche sind:

- Entwicklung sozialer Kompetenzen/Zusammenarbeit
- Durchhaltevermögen üben/Hürden überwinden/ Zielorientierung/ eigenes Ideal verfolgen
- Selbstwirksamkeit
- Vertrauen lernen
- „Gemeinschaftsprojekte“ sind wirkungsvoll
- Steigerung des Selbstwertgefühls durch Anerkennung

Aus beiden Gesprächen spricht auch nach vier Jahren noch eine große, tiefe Begeisterung, die das Projekt ausgelöst hat, sodass man für diese beiden Ehemaligen im Sinne von Gerald Hüther nicht nur von Kompetenzerweiterungen, sondern auch von **Potentialentfaltung** sprechen kann (vgl. Kap. 1).

7.2 Wirkungsimpulse auf Mitarbeiter

Der Fragebogen "Mitarbeiter" wurde an alle Mitarbeitenden und Auszubildenden, die mitgespielt haben, sowie Mitarbeitende, die sehr eng am Einstudierungsprozess beteiligt waren, ausgehändigt oder bei ausgeschiedenen Personen per Post verschickt. Von 18 ausgegebenen bzw. verschickten Fragebögen sind 15 ausgefüllt zurück gekommen.

Auf die Frage nach den positiven Effekten des Projektes für die Mitarbeiter gab 48 % der Befragten an neue (unterschiedliche) Erfahrungen gemacht zu haben; 14 % nannte Anerkennung und Erfolgserlebnisse; Freude am Projekt sowie hohe Arbeitsbelastung hielten sich die Waage bei 17%. Die Nennung der Arbeitsbelastung könnte auf eine zu hohe Arbeitsbelastung einzelner Beteiligter hinweisen. Ein Mitarbeitender gab an, dass das Projekt ihm persönlich nichts gebracht hatte (für unseren Küchenchef, der vor allem für die Bewirtung zuständig war, ist diese Aussage nachvollziehbar).

Was hat Ihnen das Projekt persönlich gebracht?

Neue Erfahrungen (12)	Freude an der Arbeit (4)	Arbeitsbelastung (4)	Erfolgs-erlebnis/ Anerkennung (3)	Nichts
Erfahrungswerte (2) Zugang zur Musik (2) Sich selbst kennen lernen Mitarbeiter und Jugendliche näher kennen lernen (4) Stärker mit der gesamten Einrichtung verbunden (2) Offen für Neues sein	Freude an der Arbeit (4)	Viel Arbeit (4)	Anerkennung und gemeinsamer Erfolg (3)	Wenig mitbekommen

Bei der Frage: "Nennen Sie die drei wichtigsten Punkte, die mit diesem Projekt erreicht wurden", gab 25% der Beteiligten an, dass "die Teamarbeit/der Zusammenhalt in der Einrichtung" verbessert wurde. 29% führte "Kompetenzen erweitern/Neues entdecken" auf, was sich sowohl auf Jugendliche als auch auf Mitarbeiter beziehen könnte. Interessen entdecken/Motivation: 11%. Die Übersicht dazu ist in Kap. 9 abgebildet.

Bei der Frage: "Was hat Sie negativ überrascht?" nannten 22% die fehlende Motivation/Begeisterung der Mitarbeiter.

Insgesamt ist festzustellen, dass neben vielen positiven Nennungen auch Kritikpunkte deutlich wurden: zusätzliche Arbeitsbelastung, die möglicherweise für die fehlende Begeisterung einiger Mitarbeitenden verantwortlich sein könnte. Der insgesamt recht schwierige Probenverlauf mit dem externen Regisseur hatte bei einigen Mitarbeitenden für Unmut gesorgt. Einzelnennungen waren auch: "Zu hoher Anspruch", "Absprachen im Vorfeld waren ungenügend".

7.3 Wirkungsimpulse auf die Einrichtung

Aus Sicht der befragten Mitarbeiter hat das Projekt in erster Linie eine positive Wirkung in der Öffentlichkeit gehabt (63%). An zweiter steht die innere Stärkung, das Zusammenschweißen der Mitarbeitenden (25%). An dritter Stelle stehen die Schwierigkeiten die das Projekt mit sich gebracht haben: Konflikte (12%).

Die zweite Frage zielte auf die Zusammenarbeit in der Einrichtung als Folge des Musicalprojektes. 52% nannten, dass der Zusammenhalt/das Wir-Gefühl in der Einrichtung deutlich verbessert wurde. 24% nannten die Eröffnung neuer Möglichkeiten für sich und anderen. Ebenfalls 24% nannten die Konfliktbewältigung als Folge des Projektes. Die Schwierigkeiten, die im Verlauf des Projektes entstanden, mussten angegangen und aufgearbeitet werden.

Was hat das Projekt der Einrichtung gebracht?

Öffentlichkeitsarbeit (15)	Interne Stärkung (6)	Konflikte (3)
Öffentliche Wahrnehmung der Einrichtung (6)	Zusammenschweißen der Mitarbeiter (4)	Unterschiedliche Meinungen
Nachhaltigkeit (3)	Zusammenschweißen der Mitarbeiter und Jugendlichen (2)	Entstehung und Bearbeitung sozialer Konflikte (2)
Aufmerksamkeit auf die Arbeit mit den Jugendlichen (2)		
Anerkennung (2)		
Bekanntheit (2)		
Spenden		

Was hat das Projekt in Bezug auf das Miteinander in der Einrichtung gebracht?

Zusammenhalt/ Wir-Gefühl (11)	Eröffnung neuer Möglichkeiten (5)	Umgang mit Konflikten (5)
Positives Zusammenwirken (2)	Neue Seiten an sich und anderen erkennen (5)	Konfliktbewältigung (2)
Besseres Kennenlernen (2)		Ein langer nicht einfacher Prozess (2)
Gemeinschaftsgefühl (7)		Polarisierung zwischen Mitarbeiterschaft und Leitung

7.4 Wirkungsimpulse auf die Öffentlichkeit und Marketing

Auf die Wirkungsimpulse in der Öffentlichkeit zielte folgende Frage im "Fragebogen Mitarbeiter":

Wie ist das Projekt bei anderen Menschen, außerhalb der Einrichtung (z.B. in der Öffentlichkeit, in der Gemeinde) angekommen?

Positive Bewertung (15)	Nachhaltige Nachfragen (3)	Kritikpunkte (1)
Positiv (11) Keine Kritik gehört (2) Erstaunen über das Ergebnis (2)	Noch später auf das Projekt angesprochen (3)	Nur MA in den Hauptrollen

Im "Fragebogen Zuschauer" wurden Fragen in Bezug auf den Bekanntheitsgrad der Einrichtung sowie auf die Frage, ob Projekte mit den Jugendlichen als Möglichkeit zur Integration gesehen werden.

Fragestellung	Ja	Nein	Weiß nicht	Fehlende Werte
War Ihnen die Jugendhilfeeinrichtung Ziegelhütte schon vor der Aufführung bekannt?	34		"Mal von gehört" 1	
Wurde durch die Aufführung Ihr Interesse für die Ziegelhütte geweckt	21	4		10
Ist die Ziegelhütte Ihrer Meinung nach durch die Aufführungen des Musicals bekannter geworden?	30		5	
Halten Sie solche Gesamtprojekte von allen Jugendlichen und Mitarbeitern einer Einrichtung für eine gute Möglichkeit schwer erziehbare Jugendliche in die Gesellschaft zu integrieren?	32		1	2

Was hat Ihnen an der Aufführung besonders gefallen? ("Fragebogen Zuschauer")

Das Ergebnis (31)	Zusammenarbeit (15)	Engagement (15)	Unterhaltungswert (5)	Sonstiges (1)
Großartige Aufführung (3)	Jugendlicher und Mitarbeiter zusammen (11)	Leidenschaftlicher Einsatz (7)	Lustig (2)	Keine Probleme und der Abbau von Vorurteilen gegenüber den Jugendlichen
Musik (7)	Qualität der Zusammenarbeit (2)	Motivierte Durchführung (4)	Kampfszene und Hexenjagd (2)	
Regie (5)		Großes Engagement aller Beteiligten (4)	Massenprügelei	
Optik, Bühnenbild, Kostüme (6)	Gemeinsame Einsatzbereitschaft (2)			
Atmosphäre (7)				
Schauspielerische Leistung (3)				
Tiefer Eindruck				

Was war bei der Aufführung weniger oder nicht gelungen? ("Fragebogen Zuschauer")

Keine Erinnerung an Negatives (15)	Kritikpunkte (4)
Nichts aufgefallen (11)	Sehr heiß im Zelt
Begeisternder Gesamteindruck (4)	Zu lange Pausen
	Tonqualität??
	Einladung kurzfristig

Was für einen Eindruck haben Sie durch das Musical von der Ziegelhütte bekommen? ("Fragebogen Zuschauer")

Gute Arbeit der Einrichtung (12)	Engagement (11)	Positiv (11)	Zusammenarbeit Jugendliche und Mitarbeiter (5)	Zukunftsorientiert (3)
Förderung der Jugendlichen (6)	Gesteigertes Engagement der Mitarbeiter (8)	einen sehr positiven (9)	Einheit zwischen Jugendlichen und Mitarbeiter (4)	Innovative Einrichtung (3)
Gute Organisation (2)	Gesteigerter Einsatz der Jugendlichen (3)	Leistungsfähige Einrichtung (2)	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	
Hoher Anspruch				
Relevanz künstlerischer Arbeit (3)				

Was für einen Eindruck haben die Aufführungen Ihrer Meinung nach in der Öffentlichkeit hinterlassen? ("Fragebogen Zuschauer")

Positiv (21)	Relevanz der Arbeit mit Jugendlichen (8)	Berührungsängste abbauen (5)	Bewunderung (4)	Nachhaltigkeit (2)
Einen sehr positiven (21)	gute Arbeit der Einrichtung (4) Eröffnung neuer Wege für die Jugendlichen (4)	Interesse an der Ziegelei geweckt Aufmerksamkeit für Einrichtung und ihre Jugendlichen (3) Berührungsängste abbauen	Große Begeisterung (4)	Nachhaltigkeit (2)

Wie beurteilen Sie das gemeinsame Auftreten von Jugendlichen und Mitarbeitern im Musical? ("Fragebogen Zuschauer")

Positiv (17)	Zusammenarbeit (12)	Gewinn für die Jugendlichen (9)	Kritikpunkte (2)
Sehr gut (12) Weiter so (4) Gute Idee	Gute Zusammenarbeit (8) Gute Zusammenarbeit der Jugendlichen Relevanz der MA Respekt voreinander (2)	Sozial wirksam (2) Verbesserung der Beziehungen zu den Mitarbeitern (2) Selbstvertrauen (2) Eigene Stärken entdecken (2) Wichtig für Jugendliche	Mitarbeiterlastigkeit in tragenden Rollen (2)

Durch das Projekt konnten wir eine größere (regionale) Öffentlichkeit erreichen und auf uns aufmerksam machen. Damit wurden unsere Angebote als anthroposophische Einrichtung auch im Jugendhilfesektor mit besonderer Aufmerksamkeit betrachtet und hatten einen (nicht quantifizierbaren) positiven Einfluss auf unseren Ruf (Marketing).

7.5 Wirkungsimpulse in Bezug auf Finanzen

Im Jahr 2008 war es nicht möglich das Musicalprojekt aus dem laufenden Haushalt zu finanzieren, sodass ich eine Finanzierung mit Hilfe von externen Geldgebern anstrebte. Es war für mich das erste Mal, ein solches Projekt durchzuführen und auch das erste Mal Sponsoren zu suchen. Ich entschied mich dafür mit einem professionellen Fundraiser zusammenzuarbeiten. Dieser arbeitete auf Provisionsbasis mit einem Sockelbetrag, sodass das Risiko, mit ihm zu arbeiten, nicht sehr groß war. Wir arbeiteten parallel und für die von mir eingetribenen Gelder war keine Provision fällig.

Die Spendenakquise und die Gewinnung von Sponsoren verlief erstaunlich gut, sodass nach und nach klar wurde, was wir uns für das Projekt leisten konnten: Zirkuszelt, großes Bühnenbild, Licht- und Tontechnik, eine professionelle Maskenbildnerin usw. Ganz gesichert war die Finanzierung als ich die Zusage einer Stiftung über 15.000 Dollar bekam. Die Gesamteinnahmen aus Spenden- und Sponsorengeldern sowie Eintrittsgelder betrugen knapp 50.000 €, was letztendlich einen kleinen Überschuss ergab, den wir an die Mitarbeiter für ihr großes Engagement weitergaben.

Es zeigte sich, dass es insgesamt relativ leicht war, für ein kulturelles Projekt Gelder zu akquirieren. Die Zusammenarbeit mit dem professionellen Fundraiser hatte sich gelohnt, ich konnte so Manches von ihm abschauen, und einen beträchtlichen Teil der Fördergelder selber erwerben. Von ihm lernte ich wie Anschreiben, Projektanträge und Projektbeschreibungen auf den jeweils angesprochenen Geldgeber zugeschnitten werden können. Die Arbeit mit Zeitleisten und

Meilensteinen erleichterte mir den zeitlichen Überblick. Diese kann beim aktuell laufende Projekt gut eingesetzt werden.

8. Übertragbarkeit des Gesamtprojektes auf neue Projekte

8.1 Übertragbarkeit in Bezug auf die Jugendlichen

Ziel bei der Entwicklung neuer Gesamtprojekte könnte die "**Potentialentfaltung**" von Jugendlichen sein. Diese kann sich durch eine tiefe Verbindung mit der zu erarbeitenden Sache entwickeln. Sehr schwer ist es, diese im Voraus zu planen, denn beim Erarbeiten des Projektes kann Vieles passieren, das den positiven Fortgang erschwert. Das war bei "La Mancha" nicht anders. Erfahrungsgemäß ist es aber so, dass die Chance größer wird, dass das Projekt gelingt, wenn viel Mühe investiert wird von den Jugendlichen (und möglichst viele anderen Beteiligten).

Bei der **Wahl des Projektes** muss allerdings genau durchdacht werden, ob die Jugendlichen sich für das Vorhaben interessieren bzw. im Laufe der Projektarbeit interessieren könnten.

Bei "La Mancha" war es so, dass bis auf einen Jugendlichen keiner schauspielerische Erfahrung hatte. Meine persönliche Erfahrung bei Schauspielen mit Kindern und Jugendlichen anderenorts war außerordentlich positiv, sodass ich aufgrund der Vorerfahrung schon darauf hoffen konnte, dass die Begeisterung für das Musical entstehen würde. Gut ist es allerdings auch, Alternativen parat zu haben. Wer nicht beim Schauspielen und Singen mitmachen wollte, konnte sich für Kulissen- und Requisitenbau oder für Licht- und Tontechnik melden. Auch das waren Tätigkeiten, die mit viel Begeisterung ergriffen werden konnten. Nicht nur die Wahl des Projektes ist wesentlich, noch wichtiger sind die beteiligten **Anleiter**. Wenn die Projektteilnehmer sich nicht auf die vorgesehenen Projektleiter einstellen können, ist das etwas, was das Projekt zum Scheitern bringen kann. Bei "La Mancha" war die Zusammenarbeit mit dem Regisseur schwierig. Durch die Tatsache, dass im Probenprozess auch immer Mitarbeiter beteiligt waren, konnte dies gemildert werden, bzw. konnten Mitarbeiter unter Anleitung des Regisseurs Übeinheiten übernehmen, welche die angespannte Beziehung zu den Jugendlichen etwas abfangen konnte.

8.2 Übertragbarkeit in Bezug auf die Mitarbeitenden

Bei "La Mancha" zeigten sich die wirklichen Dimensionen des Projektes erst im Laufe der Zeit. Dies bewirkte, dass manche Mitarbeiter zu sehr das Gefühl hatten, sich auf unbekanntes Terrain, das mit Unklarheiten und Unsicherheiten einher ging, zu begeben. Das Projekt stellte hohe Anforderungen an die Flexibilität der Mitarbeitenden. Im Laufe der Zeit entstanden bei einigen Mitarbeitenden auch Überstunden. Vom Projektleiter war nicht alles vorgedacht; das war auch nicht möglich gewesen, doch aber gewünscht.

Für weitere Gesamtprojekte ist eine gute Vorarbeit wesentlich, damit die Mitarbeitenden sich auf das bevorstehende Projekt einstellen können. Auf eine nicht zu starke Belastung der Mitarbeitenden sollte bereits im Vorfeld geachtet werden. Eine Möglichkeit wäre es, bei der Planung und Vorbereitung anderen Personen Teilaufgaben zu übertragen (soweit das auch wirtschaftlich möglich ist) und vorab regelmäßig Informationen über den Stand der Dinge in die Mitarbeiterschaft zu transportieren. Bereits bei der Planung sollte die eventuelle Zusatzbelastung der Mitarbeiter genau im Blick gehalten werden. Es soll nach Möglichkeit vom Projektleiter so viel wie möglich vorgedacht und geklärt werden.

8.3 Übertragbarkeit in Bezug auf die Einrichtung

Ziel eines Gesamtprojektes ist es auch, den Zusammenhalt, das Wir-Gefühl innerhalb einer Institution zu stärken. Es ist von daher notwendig vor Projektbeginn festzustellen, welche Faktoren im anvisierten Projekt die Gemeinschaftsbildung fördern und wie diese angeregt und unterstützt werden können.

Wichtig ist es, mögliche Hindernisse, die im Projekt selber liegen, zu erkennen. Andererseits ist es sehr wesentlich vorab einzuschätzen, inwiefern die Mitarbeitenden sich für das Projekt begeistern können und welche Mitarbeitenden u.U. nicht konstruktiv mitarbeiten oder möglicherweise dagegen arbeiten könnten. Es gilt dann abzuwägen, ob

das Projekt eine Chance hat oder die Fragen und eventuellen Konflikte, die durch das Gesamtprojekt entstehen, die Durchführung und das Gelingen behindern, vielleicht sogar verunmöglichen.

Es ist auf jeden Fall sinnvoll, die Mitarbeitenden rechtzeitig über die Pläne zu informieren, ihre Anregungen einzuholen und ggf. mit einzubeziehen.

Die Mitarbeitenden sollten für das Gesamtprojekt gewonnen werden, erst dann kann es zum Erfolg werden. Im Laufe des Projektes, wenn

Unerwartetes eintritt, können immer wieder Bedenkenträger auftauchen.

Es braucht einen festen Kern von Menschen, die das Projekt auf jeden Fall stemmen wollen.

8.4 Übertragbarkeit in Bezug auf Öffentlichkeitsarbeit und Marketing

Es kann für die Öffentlichkeitsarbeit und das Marketing durchaus wirksam sein, nicht in die eigene Institution einzuladen, sondern sich anderenorts zu präsentieren. Das ist für viele unerwartet und macht neugierig. Im Falle von "La Mancha" bin ich mir sicher, dass wir nicht so viele Zuschauer in die Einrichtung gelockt hätten, da sie recht abgelegen ist.

Die Pressearbeit ist sehr wesentlich. Hilfreich ist es, jederzeit vor den Aufführungen einen Presstext bereit zu haben. Die Presse sollte rechtzeitig über die anstehenden Aufführungstermine informiert werden und die Veranstaltung vorab ankündigen. In Gemeindeblättern und Gewerbevereinsblättern kann ohne Weiteres schon lange vorher, z. B. durch verschiedene Artikel, auf die geplanten Aktivitäten hingewiesen werden. Hinweise auf der Homepage dürfen nicht vergessen werden.

8.5 Übertragbarkeit in Bezug auf Finanzen

Wer keine Mittel im laufenden Haushalt für besondere Projekte zur Verfügung und keine Erfahrung im Fundraising hat, ist gut beraten, einen professionellen Fundraiser auf Provisionsbasis zu engagieren. Es ist relativ leicht, nebenbei die Grundlagen dazu kennen zu lernen, um diese bei einem weiteren Projekt alleine übernehmen zu können.

Bei manchen Projekten ist es sicher möglich, wie beim hier thematisierten Musical, bereits zu beginnen, wenn die Finanzierung noch nicht abgeschlossen, u.U. noch nicht gestartet ist. Bei der "Salamitaktik" wird nach und nach deutlich, welche Wünsche aus der Projektarbeit realisiert werden können.

Es ist zur Zeit recht gut möglich, für künstlerische und kulturelle Projekte Spender und Sponsoren zu finden. Sind die Kontakte einmal gelegt, so können diese bei neuen Vorhaben wieder angesprochen werden. Vorausgesetzt, diese sind auch gepflegt worden.

9. Fazit

Die Einstudierung des Musicals "Der Mann von La Mancha" als Gesamtprojekt unter Einbezug aller Bereiche sowie aller Mitarbeitenden und Jugendlichen unseres Hauptsitzes auf der Ziegelhütte kann insgesamt positiv bewertet werden:

- Auf einen recht schwierigen Probenverlauf folgten sehr gelungene Aufführungen
- Das Projekt hatte eine impulsierende Wirkung auf die Jugendlichen, insbesondere auf ihre Persönlichkeitsentwicklung. Bei den zwei interviewten Jugendlichen kann von "Potentialentfaltung" gesprochen werden
- Für die Mitarbeiterschaft konnte ein stärkerer Zusammenhalt und Wir-Gefühl erreicht werden
- Einzelne Mitarbeitende zogen auch einen persönlichen Gewinn aus dem Projekt.
- Das Gesamtprojekt wurde von der befragten Öffentlichkeit als Erfolg gewertet und hinterließ einen sehr positiven Eindruck

Zusammenfassend die wichtigsten Ergebnisse des Projektes aus dem "Fragebogen Mitarbeiter“:

Nennen Sie die drei wichtigsten Punkte, die mit diesem Projekt erreicht wurden.

Öffentlichkeitsarbeit (13)	Kompetenzen erweitern/Neues lernen (11)	Teamarbeit/Zusammenhalt (10)	Interessen entdecken/Motivationen (5)	Sonstiges (2)
Öffentlichkeitsarbeit (11)	Selbstvertrauen (4)	Gemeinschaftsbildung (7)	Spaß am Schauspielern	Selbstdarstellung des Einrichtungsleiters
Vorurteile zur Jugendhilfe abbauen	Vielfältige Erfahrungsfelder (4)	Eigene Wertigkeit in der Gemeinschaft	Musikalische Interesse	Themenbezogenes Arbeiten
Anerkennung der Jugendlichen/der Jugendhilfe	Durchhaltevermögen	Positives Erlebnis für die gesamte Einrichtung (2)	Erlebnis/Erfahrung etwas zu erreichen (3)	
	Mut zeigen (2)			

Das Gesamturteil zum Projekt aus Sicht der Zuschauer:

	Sehr gut	Gut	Geht so	Eher schlecht	Sehr schlecht
Was ist Ihr Gesamturteil über das Musicalprojekt?	34	1			

Das Gesamturteil zum Projekt aus Sicht der Mitarbeitenden:

	Sehr gut	Gut	Geht so	Eher schlecht	Sehr schlecht
Das Projekt war insgesamt	8,5	5	0,5		

(Wenn zwei Felder angekreuzt wurden, z.B. sowohl "sehr gut" als auch "gut", bekam jede Kategorie je 0,5 Punkte zugeordnet). Ein Mitarbeitender hat bei dieser Frage nichts angekreuzt.

Insgesamt hat es sich aus meiner Sicht für die Jugendlichen, für die Mitarbeitenden, für die Einrichtung wie auch für die Öffentlichkeitsarbeit trotz einiger Hürden sehr gelohnt das Gesamtprojekt "Der Mann von La Mancha" in Angriff genommen zu haben. Dies könnte als Anregung für andere Institutionen dienen, ähnliche Projekte in Angriff zu nehmen.

Mein persönliches Fazit:

- Das Gesamtprojekt "La Mancha" ermutigt, Folgeprojekte für die Ziegelhütte zu entwickeln. Die Erfahrungen mit "La Mancha" könnte andere Institutionen anregen Ähnliches in Angriff zu nehmen
- Nicht nur gute Aufführungen haben uns als Mitarbeiterschaft zusammen gebracht, sondern auch die Schwierigkeiten und Auseinandersetzungen, die wir gemeinsam durchgestanden haben, trugen mindestens genauso dazu bei
- Der Impuls, der durch "La Mancha" in der Mitarbeiterschaft entstand, hat uns meiner Einschätzung nach noch ungefähr ein Jahr getragen: Die Zusammenarbeit der Bereiche Wohngruppen/ Schule/Werkstätten wurde durch das Projekt deutlich verbessert.
- Das Projekt war für das Marketing unserer Angebote hilfreich

Anlage 1

Musical „Der Mann von La Mancha“

Fragebogen Jugendliche Name: _____

Datum: _____

	stimmt	voll	zum Teil	eher nicht	gar nicht
Die Sache war interessant					
Gut, dass ich hier mitgemacht habe					
Manches bekam ich nach dem Projekt besser auf die Reihe					
Das Projekt war anstrengend					
Wir Schüler kamen jetzt besser miteinander aus					
Ich war überrascht, was ich so alles kann					
Mir ist was schwer gefallen. Ich habe es trotzdem gemacht					
Wir haben gezeigt, dass wir etwas drauf haben					
Mitarbeiter und Jugendliche waren wie ein Team					
Ich bin stolz auf unser Projekt					
Es hat Spaß gemacht					
Die Aufführungen sind mir gut gelungen					
Wenn ich wieder einmal ein Projekt mache, gelingt mir dieses gut					
Das Projekt hat mir etwas für mein Leben gebracht					
Durch das Musical kann ich besser mit Schwierigkeiten beim Tun umgehen					
Durch das Musical kann ich besser mit Konflikten mit anderen Jugendlichen umgehen					
Durch das Musical kann ich besser mit Konflikten mit Betreuern umgehen					
Durch das Musical kann ich besser mit Kritik von anderen (Jugendliche, Erwachsene) umgehen					
Durch das Musical kann ich besser mit anderen umgehen, wenn mir etwas nicht gefällt/passt					

Dein Gesamturteil über das Projekt:

Das Projekt war ----- 

Was hat dir besonders gefallen?
Schreib bitte auf, was dir wichtig ist!

Was war schlecht?
Schreib bitte auf, was dir wichtig ist!

Was war Dir im Nachhinein das Allerwichtigste am Projekt?

Anlage 2

Musical „Der Mann von La Mancha“

Fragebogen Mitarbeiter Name: _____

Datum: _____

1. Nennen Sie die drei wichtigsten Punkte, die mit diesem Projekt erreicht wurden.

1. _____
2. _____
3. _____

2. Was hat das Projekt den Jugendlichen gebracht?

3. Was hat Ihnen das Projekt persönlich gebracht?

4. Was hat das Projekt der Einrichtung gebracht?

5. Was hat das Projekt in Bezug auf das Miteinander in der Einrichtung gebracht?

6. Was hat Sie negativ überrascht? Was ist weniger gut gelaufen?

7. Was ist genau so gekommen, wie Sie es erwartet haben?

8. Wie ist das Projekt bei anderen Menschen, außerhalb der Einrichtung (z.B. in der Öffentlichkeit, in der Gemeinde) angekommen?

9. Die Motivation der meisten Jugendlichen war

bei den Proben

sehr hoch	hoch	geht so	eher niedrig	sehr niedrig
-----------	------	---------	--------------	--------------

bei den Aufführungen

sehr hoch	hoch	geht so	eher niedrig	sehr niedrig
-----------	------	---------	--------------	--------------

Das Projekt war insgesamt

sehr gut	gut	geht so	eher schlecht	sehr schlecht
----------	-----	---------	---------------	---------------

Begründung:

Anlage 3

Musical „Der Mann von La Mancha“

Fragebogen Zuschauer Name: _____
Datum: _____

War Ihnen die Jugendhilfeeinrichtung Ziegelhütte schon vor der Aufführung bekannt? ja / nein

Wurde durch die Aufführung Ihr Interesse für die Ziegelhütte geweckt?
ja / nein

Ist die Ziegelhütte Ihrer Meinung nach durch die Aufführungen des Musicals bekannter geworden? ja / nein / weiß nicht

Was hat Ihnen an der Aufführung besonders gefallen?

Was war bei der Aufführung weniger oder nicht gelungen?

Was für einen Eindruck haben Sie durch das Musical von der Ziegelhütte bekommen?

Was für einen Eindruck haben die Aufführungen Ihrer Meinung nach in der Öffentlichkeit hinterlassen?

Wie beurteilen Sie das gemeinsame Auftreten von Jugendlichen und Mitarbeitern im Musical?

Halten Sie solche Gesamtprojekte von allen Jugendlichen und Mitarbeitern einer Einrichtung für eine gute Möglichkeit Jugendliche in die Gesellschaft zu integrieren? ja / nein / weiß nicht

Was ist Ihr Gesamturteil über das Musicalprojekt?

sehr
gut

gut

geht
so

eher
schlecht

sehr
schlecht

Literaturverzeichnis

Amesberger, G.: Persönlichkeitsentwicklung durch Outdoor-Aktivitäten? Untersuchung zur Persönlichkeitsentwicklung und Realitätsbewältigung bei sozial Benachteiligten. Frankfurt 1998.

Bernath, K. u. a.: Projektmanagement. Eine Orientierungshilfe für Projekte im sozialen Bereich. Luzern 1996.

Bohnsack, R. / Przyborski, A. / Schäffer, B.: Das Gruppendiskussionsverfahren in der Forschungspraxis. Opladen & Farmington Hills 2010.

Bortz, J. / Döring, N.: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler; 4. überarbeitete Auflage. Heidelberg 2006.

Boy, J./Dudek, Chr./Kuschel, S.: Projektmanagement: Grundlagen, Methoden und Techniken, Zusammenhänge. 5. Auflage. Offenbach 1998

Flick, U.: Qualitative Sozialforschung; Eine Einführung; Reinbek bei Hamburg 2007.

Flick, U./ von Kardorff, E./ Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung; Ein Handbuch; 8. Auflage; Reinbek bei Hamburg 2010.

Flick, U.: Design und Prozess qualitativer Forschung; in: Flick, Uwe/ von Kardorff, Ernst/ Steinke, Ines (Hrsg.); Qualitative Forschung; Ein Handbuch; 8. Auflage; Reinbek bei Hamburg 2010.

Flick, U.: Triangulation in der qualitativen Forschung; in: Flick, Uwe/ von Kardorff, Ernst/ Steinke, Ines (Hrsg.); Qualitative Forschung; Ein Handbuch; 8. Auflage. Reinbek bei Hamburg 2010.

Friebertshäuser, B./ Langer, A./ Prengel, A. (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft; 3.; vollständig überarbeitete Auflage. Weinheim und München 2010.

Friedrich, D.: conQuaesso: Aktuell und Wissenswert, Newsletter März 2012, Zugriff am 2.4.2012, 8.45 Uhr

Gairing, F.: Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen. Zur Rekonstruktion eines Forschungs- und Beratungsansatzes und seiner metadidaktischen Relevanz. Weinheim 1996.

- Glasl, F. / Lievegoed, B.:** Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management; 3., überarbeitete Auflage. Bern, Stuttgart, Wien 2004.
- Jauch, P. / Bleher, W. / Hiller, G.:** Projekt X2 – Fit für Ausbildung und Alltag. Dokumentation innovativer Projekte im Berufsvorbereitungsjahr 2005/06. Aßmannshardt 2009.
- Hamberger, M.:** Erziehungshilfekarrieren - belastete Lebensgeschichte und professionelle Weichenstellung. Frankfurt am Main 2008.
- Häder, M.:** Empirische Sozialforschung; Eine Einführung; Wiesbaden 2010.
- Hitsch, C. / Matthiessen, J. / Richter, T.:** Die Kunst als Quelle der Pädagogik. Annäherung an ein Erziehungsideal – Ein Gespräch. Stuttgart 1995.
- Knorr, H.:** Projektmanagement für soziale Dienstleister. Regensburg, Berlin 2003.
- Kolhoff, L.:** Projektmanagement im sozialen Bereich: Diagnose- und Planungstechniken. Studienbrief 2-020-2701. Brandenburg 2010.
- Kolhoff, L.:** Projektmanagement: Umsetzungs- und Evaluationstechniken. Studienbrief 2-020-2702. Brandenburg 2005.
- Lamnek, S.:** Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4., überarbeitete Auflage. Basel 2005.
- Lakemann, U.:** Wirkungsimpulse von Erlebnispädagogik und Outdoor-Training. Empirische Ergebnisse aus Fallstudien. Augsburg 2005.
- Lembke, G.:** Die Lernende Organisation als Grundlage einer entwicklungsfähigen Unternehmung. Marburg 2004.
- Litke, H.-D.:** Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, München 1993.
- Lotmar, P. / Tondeur, E.:** Führen in sozialen Organisationen. Ein Buch zum Nachdenken und Handeln. 7. Auflage. Bern/Stuttgart/Wien 2004.
- Mayring, P.:** Qualitative Inhaltsanalyse; Grundlagen und Techniken; 11. aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel 2010.

- Oltmann, I.:** Projektmanagement. Reinbek bei Hamburg 1999.
- Probst, H.-J./Haunerding M.:** Projektmanagement leicht gemacht. Frankfurt/Wien 2003.
- Przyborski, A./ Wohlrab-Sahr, M.:** Qualitative Sozialforschung; Ein Arbeitsbuch; 3. Auflage. München 2010.
- Przyborski, A.:** Gesprächsanalyse und dokumentarische Methode. Qualitative Auswertung von Gesprächen, Gruppendiskussionen und anderen Diskursen. Wiesbaden 2004.
- Reinhardt, R. / Schweiker, U.:** Lernfähige Organisationen: Systeme ohne Grenzen? Theoretische Rahmenbedingungen und praktische Konsequenzen. In: Geißler, H. (Hrsg.): Organisationslernen und Weiterbildung: Die strategische Antwort auf die Herausforderung der Zukunft. Neuwied 1995.
- Reinwand, V.-I.:** „Ohne Kunst wäre das Leben ärmer“. Zur biografischen Bedeutung aktiver Theater-Erfahrung. München 2008.
- Rittelmeyer, C.:** Warum und wozu ästhetische Bildung? Über Transferwirkungen künstlerischer Tätigkeiten. Ein Forschungsüberblick. Oberhausen 2010.
- Scharmer, C. O.:** Theorie U. Von der Zukunft her führen. Heidelberg 2009.
- Senge, P. M.:** Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der Lernenden Organisation. Stuttgart 1996.
- Uni-Köln:** Projektarbeit. www.uni-koeln.de/hf/konstrukt/didaktik/projekt. Zugriff am 23.05.2012, 21.45 Uhr.
- Wondrak, J.:** Aspekte von Theaterarbeit mit unfreiwilligen Subkulturen. Berlin/Strasburg/Milow 2005.
- Zaiser, D.:** Rhythmus und Performance. Kulturprojekte als Chance für sozial benachteiligte und straffällige Jugendliche. München 2011.
- Zielasek, G.:** Projektmanagement: erfolgreich durch Aktivierung aller Unternehmensebenen. Berlin 1995.
- Zielasek, G.:** Projektmanagement als Führungsmanagement. Berlin 1999.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides Statt, dass ich die beiliegende Masterarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Diese Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Berlin, den 30.05.2012

LEBENS LAUF

Hendrik Jan van Woudenberg

geboren am 05. Juni 1956 in Nieuw-Vennep, Niederlande
niederländische und deutsche Staatsangehörigkeit
verheiratet, vier Kinder

Schul Ausbildung, Studium, Fortbildungen

1962 - 1974	Grundschule, Gymnasium Allgemeine Hochschulreife, Den Haag, Niederlande
1974 - 1977	Studium an der Pädagogischen Hochschule, Den Haag, Niederlande Abschluss mit Diplom als Grund-, Haupt- und Sonderschullehrer Diplom als Religionslehrer
1977 - 1979	Berufsbegleitendes Studium der Bewegungs und Musiktherapie, Diplom
1979 - 1980	Einjähriges Vollzeitstudium zum Waldorflehrer, Vrije Pedagogische Akademie, Zeist, Niederlande Abschluss mit Diplom
1980 - 1983	Studium der Heilpädagogik, Abschluss mit Diplom am Rudolf-Steiner-Seminar für Heilpädagogik, Bad Boll Staatliche Anerkennung
2002 - 2006	Berufsbegleitende Ausbildung zum systemischen Familientherapeut und Berater, IFW Weinheim; Abschluss mit Diplom
seit 2010	Berufsbegleitendes Masterstudium Sozialmanagement, Alice Salomon Hochschule Berlin

Berufspraxis

1977, 1979	Lehrtätigkeit an einer Sonderschule in Den Haag, Niederlande
1984 - 1991	Klassen- und Fachlehrer am Michaelshof-Hepsisau, Freie Schule für Erziehungshilfe am Heim in Weilheim/Teck; wöchentliche Vertretungen im Gruppenbereich
1991 - 1999	Klassen- und Fachlehrer an der Freien Waldorfschule Filstal, Göppingen-Faurndau (Klasse 1-8)
1999 - 2003	Existenzgründung, selbstständiger Partner in der Praxisgemeinschaft „Heilpädagogische Ambulanz“, Bad Boll
2000	Siebenwöchige Begleitung des Lehrerkollegiums der Waldorfschule im Aufbau in Ust-Kamenogorsk, Kasachstan
2001 - 2004	Gastdozent am Rudolf-Steiner-Seminar für Heilpädagogik, Bad Boll
seit 2002	Lehrtätigkeit an der Freien Schule für Erziehungshilfe Ziegelhütte, Bissingen/Teck
2003 - 2005	Pädagogischer Leiter der Jugendhilfeeinrichtung Ziegelhütte
seit 2004	Einrichtungsleiter/Geschäftsführer der Ziegelhütte
seit 2005	Geschäftsführender Vorstand im Michaelshof-Ziegelhütte e.V. (Sprecher)
2006	Begründung von „freiraum“, Agentur für Bildung, Beratung, Kunst, Kultur und Therapie, Weilheim/Teck (Außenstelle der Ziegelhütte)
seit 2007	Schulleitung; Sonderschulrektor der freien Schule für Erziehungshilfe Michaelshof-Ziegelhütte (seit Aug. 2009 stellvertretender Schulleiter)
2008	Kulturprojekt „Der Mann von La Mancha“ als Gesamtkunstwerk