

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

Titel: „Partizipative Praxis in der Reformpädagogik -
untersucht am Konzept eines Projekts in der
Erzieherausbildung“

eingereicht bei

Erstleser: Herr Prof. Dr. Hans Dieter Bamberg

Zweitleser: Frau Dr. Konstanze Billeb

Thomas Fehse

Matr.-Nr. 08152007

Bearbeitungszeit: 25. 7. 2017 bis 11. 1. 2018

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| 1. Einleitung | 3 |
| 2. pädagogische Grundlagen | 6 |
| 2.1 Reggiopädagogik | 10 |
| 2.2 Die Remida, Konzept und Entstehung in Italien | 11 |
| 2.3 Die Remida in der internationalen Betrachtung | 11 |
| 3. Die pädagogischen Grundlagen für das Remida Projekt in Berlin | 11 |
| 3.1 Partizipation als pädagogische Idee | 11 |
| 3.2 Die Stufen der Partizipation | 13 |
| 3.3 Grundsätze der Erzieher_innenausbildung in Berlin | 14 |
| 3.4 Die humanistische Fachschule für Sozialpädagogik des HVD-BB e.V. in Ihrer Arbeitsweise | 21 |
| 4. Betrachtung der theoretischen Grundlagen aus Perspektive des Sozialmanagements | 24 |
| 4.1 Begriffsklärung Strategie, Planung, Organisations- und Unternehmensplanung | 24 |
| 4.2 Geschäftsfeldanalyse nach Porter | 25 |
| 4.3 Grundlagen des Projektmanagements | 27 |
| 4.4 Projektarten | 29 |
| 4.5 Projektphasen | 30 |
| 4.6 Projektphasenstruktur | 32 |
| 4.7 Agiles Projektmanagement | 32 |
| 4.8 Methoden des Projektmanagements | 33 |
| 4.9 Business Model Canvas | 34 |
| 5. Praktische Umsetzung des Projekts „Remida Berlin“ | 44 |
| 5.1 Geschäftsfeldanalyse nach Porter am konkreten Beispiel des Projekts „Remida Berlin“ | 44 |
| 5.2 Business Model Canvas fürs das Projekt „ Remida Berlin“ | 47 |
| 5.3 Projektplan für das Projekt „Remida Berlin“ | 54 |
| 5.3.1 Projektbausteine für das Projekt „Remida Berlin“ | 54 |
| 5.3.2 Projektstrukturplan für das Projekt „ Remida Berlin“ | 58 |
| 5.3.3 Projektablaufplan für das Projekt „Remida Berlin“ | 59 |
| 6. Fazit | 60 |
| 7. Literaturverzeichnis | 63 |

1. Einleitung

In dieser Arbeit sollen verschiedene Ansätze miteinander verbunden werden. Es werden partizipative Pädagogik, Projektmanagement und Projektentwicklung miteinander verbunden, gewissermaßen finden Pädagogik und Sozialwirtschaft zusammen. Es soll ein neues Projekt entwickelt werden und dies soll unter maßgeblicher Beteiligung in der Konzeptionierung und der Umsetzung der Studierenden eines Ausbildungsjahrgangs geschehen an einer Fachschule für Sozialpädagogik. Es handelt sich hierbei um die Humanistische Fachschule für Sozialpädagogik (HuFaSo) des Humanistischen Verbandes Deutschlands Landesverband Berlin Brandenburg e.V. (HVD-BB). Konkret soll eine Remida in Berlin entwickelt werden.

Eine Remida ist eine Upcycling-Projekt, welche Ihren Ursprung in Norditalien findet. In diesem Projekt, welches seine Räumlichkeiten in Reggio Emilia hat, werden unterschiedliche Produktionsabfälle aus den Industrieunternehmen in der Umgebung für Kunstprojekte genutzt. Diese werden abgeholt und gereinigt, aufbereitet und an Atelierpädagoginnen der umliegenden Kitas zur Verfügung gestellt. Es handelt sich bei diesem Projekt um eine interessante Art des Upcyclings von Rohstoffen. Dadurch wird nicht nur vermeintlicher Abfall einem sinnvollen Zweck zugeführt, sondern auch verschiedene neue Wege des künstlerischen Gestaltens gefunden und genutzt. Die Ursprungsremida in Norditalien ist ein Kooperationsprojekt mit verschiedenen Akteuren auf kommunaler Ebene. Diese Akteure sind ein Abfallentsorgungsunternehmen, Industriebetriebe und die pädagogischen Einrichtungen in der Umgebung. Die Remida selbst wirkt als eine Art Marktplatz für Material und künstlerische Ideen. Dies wird befördert indem die Remida die pädagogische Arbeit mit Workshops, Fortbildungen und Netzwerkveranstaltungen unterstützt.

Inzwischen existiert weltweit ein Netzwerk an Einrichtungen welche sich den Prinzipien der Remida in Reggio Emilia verschrieben haben.

Mein Interesse entstand als ich 2015 eine Bildungsreise nach Reggio Emilia unternommen habe. Während dieser Bildungsreise sind verschiedene Einrichtungen besichtigt worden. Diese Einrichtungen folgen dem Ansatz der Reggio-Pädagogik und arbeiten nach kommunal vernetzten und künstlerischen Aspekten. Diese Einrichtungen definieren die freie Entfaltung und die solidarische Haltung als Erziehungsziele. Auch die Remida wurde während der Bildungsreise besichtigt und beeindruckte mich sehr durch die Vielfältigkeit der angebotenen Materialien und der Einzigartigkeit des Konzeptes. Eine kurze Recherche vor Ort ergab, dass es noch keine Einrichtung dieser Art in Berlin gibt.

An diesem Punkt war mein Interesse geweckt. Einige wenige Einrichtungen in Deutschland existieren und sind nicht immer in das Netzwerk der Remidas weltweit eingebunden. Doch ließ sich nicht einfach eine Remida in Berlin gründen und es fehlten die Unterstützer im HVD –BB e.V.¹. Erst die Gründung und die pädagogische Arbeit der Humanistischen Fachschule für Sozialpädagogik im HVD –BB e.V. (im weiteren Verlauf HuFaSo genannt) ermöglichten mir, die Idee einer Remida in Berlin neu aufzugreifen. Deshalb wird die vorliegende Arbeit versuchen die pädagogischen Ansprüche der HuFaSo und einer zu entwickelnden Remida mit den Ansprüchen einer modernen Sozialwirtschaft zu verbinden. An dieser Stelle werden die Inhalte des Studienganges „Sozialmanagement MA“ einfließen.

Das vorrangige Ziel dieser Arbeit ist, eine Betrachtungen zum theoretischen Hintergrund des Ansatzes zu liefern und die verschiedenen zu beachtenden Managementinhalte des Studienganges einzubinden. Als Synthese wird daraus ein Konzept entstehen wie die Studierenden mit Unterstützung der Dozenten ein Projekt entwickeln, welches tragfähig ist und eine Ergänzung des kulturpädagogischen Angebots in Berlin darstellt.

Diese Arbeit wird sich in Ihrer Struktur mit den Inhalten der Reggio-Pädagogik auseinandersetzen, genauer gesagt wie eine Remida funktioniert. Dabei soll sowohl die Funktionsweise beschrieben als auch die konzeptionellen Grundlagen einer solchen Einrichtung betrachtet werden. Die Entwicklung des internationalen Remida-Netzwerks wird Betrachtung finden, als auch die Herausforderungen und Probleme die sich in diesen Einrichtungen ergeben werden und ergeben haben.

Des Weiteren wird in der Thesis die Fachschule beleuchtet. Insbesondere die pädagogische Ausrichtung der Fachschule als auch die Rahmenbedingungen der Erzieher_Innenausbildung in Berlin sind wichtige Aspekte um ein Konzept zur Entwicklung einer Remida in Berlin entwickeln zu können. Dabei werden die konzeptionellen Grundlagen als auch die Besonderheiten der HuFaSo betrachtet. Das weltanschauliche Verständnis der Träger wird ebenfalls dargestellt um dem Leser zu ermöglichen sich in die konzeptionelle Ausrichtung des Trägers hinein zu versetzen.

Dies sind die gegebenen pädagogischen institutionellen Voraussetzungen. Weiterhin bedarf es auch einer strukturellen Nutzung von Methoden und Erkenntnissen aus der Sozialwirtschaft. Zum einem wird sich die Arbeit mit den Aspekten der Projektentwicklung und den daraus entstehenden Anforderungen auseinandersetzen. Dies wird auch im Rahmen der Betrachtung einer Geschäftsanalyse nach Porter geschehen. Um das Projekt

¹ Der HVD-BB wird in der Arbeit als e.V. bezeichnet. Am 1. 1. 2018 hat ein Rechtsformwechsel zur KDÖR stattgefunden, welche in

umfassend zu betrachten wird in der Thesis ein Business Model Canvas Anwendung finden. Hierbei werde ich eine theoretische Grundlage vorlegen, aber auch die verschiedenen Bereiche betrachten um den Studierenden eine Grundlage für die Projektentwicklung zu ermöglichen.

Um das Projekt zeitlich und organisatorisch definieren zu können, werden zum anderen Methoden des Projektmanagement betrachtet und in das konkrete Projekt einfließen. Insgesamt finden diese Methoden Anwendung, da es sich um gängige Anwendungen handelt, welche die Umsetzung des Projektes ermöglichen. Die theoretischen Inhalte werden vor allem durch eine Literaturrecherche zusammengetragen.

Im Anschluss an diese theoretischen Inhalte wird eine praktische Betrachtung folgen. Darin werden die vorher theoretisch betrachteten Elemente einfließen. Mit Vollendung dieser Arbeit werden die entsprechenden Bereiche in einen Projektplan einfließen. So soll ermöglicht werden mit Ende des Projekts eine Remida zu gründen. Dabei wird nicht der Anspruch erhoben konkrete konzeptionelle Inhalte in der Thesis zu entwickeln, sondern es sollen notwendige Rahmenbedingungen gefunden und definiert werden, die es den Studierenden ermöglichen gezielt konzeptionelle Inhalte innerhalb der Ausbildungszeit zu entwickeln. So entsteht ein einzigartiges Projekt das unter hoher Eigenbeteiligung der Studierenden entstehen wird.

Das Projekt Remida dient als praktisches Projekt um pädagogisch-theoretische Inhalte der Erzieher_Innenausbildung anzuwenden. Den dafür notwendigen organisatorischen Rahmen liefert diese Masterthesis.

2. Pädagogische Grundlagen

2.1 Reggio-Pädagogik

Die Reggio-Pädagogik erlangte in den 90ern einige Berühmtheit als das Time Magazine² diese Pädagogik als eine der besten Pädagogiken in der Welt bezeichnete. Als Träger der Kindertagesstätten wird die Gemeinde Reggio Emilia bezeichnet. Diese Trägerschaft umfasst die finanziellen, unternehmerischen, konzeptionellen und auch kulturellen Rahmen für die Praxis der Reggio-Pädagogik (Children, Reggio; 2002). Die Kommune als Träger betreibt derzeit 13 Krippen und 20 Tageseinrichtungen von Kindertagesstätten. Während in Italien die meisten Kindertagesstätten von der Kirche betrieben wurden, gab es in Reggio Emilia von 1910 bis 1920 die ersten kommunalen Gründungen von Kindertagesstätten (Dreier 1994). Während der Besatzungszeit durch das deutsche Reich in Italien änderte sich die Bedeutung der kommunalen Kindertagesstätten in Reggio Emilia. Die antifaschistischen Organisationen der Unione donne italiane (UDI = Vereinigung italienischer Frauen) und des Comitato di Liberazione Nazionale (CLN = Nationales Befreiungskomitee), in dem sich alle antifaschistischen Parteiorganisationen sammelten, nutzten die Gründung von Kindertagesstätten nach 1945 um das Gemeindeleben wieder zu vitalisieren. In dieser Zeit gründeten diese Organisationen 6 Kindertagesstätten welche später kommunalisiert wurden. Die Frauen reagierten mit diesen Neugründungen auf die unmittelbare Notlage nach dem Ende des 2. Weltkrieges. In dieser Zeit waren die Frauen vor allem für die Ernährung der Kinder zuständig und konnten diese nicht betreuen, da sie zur Lohnarbeit auf den Reisfeldern der Lombardei gezwungen waren (vgl. Göhlich 1993S 133 ff.). Ab 1963 stellten die Kitas, die bisher noch von den oben genannten Organisationen betrieben wurden, einen Kommunalisierungsantrag um der Auffassung gerecht zu werden, einer zukunftsfähigen und am Gemeinwesen orientierten kommunalen Kita in der in der Region zu etablieren. Dies wurde unterstützt durch das italienische Parlament welches ein Gesetz zur Sicherung der Tagesbetreuung verabschiedete. Damit war das zukünftige Wachstum der Kitas in Reggio Emilia gesichert sodass bis 1973 noch 19 Kindertagesstätten betrieben wurden, in den neunziger Jahren dagegen kamen Einrichtungen hinzu bis zum Endstand von 33 Kindertagesstätten (Göhlich 1993).

² Das Time Magazin hatte 1991 die verschiedene pädagogische Ansätze der frühkindlichen Pädagogik verglichen und kürte die Reggio Pädagogik zur besten frühkindlichen Pädagogik der Welt

Die konzeptionelle Entwicklung wurde entscheidend dadurch begünstigt, dass Loris Malaguzzi³ als pädagogischer Leiter eingestellt wurde. Weiterhin wurde ein professionelles Sekretariat eingerichtet und bildete so die Grundlage für eine professionelle Trägerschaft der damals vorhandenen Kitas. Loris Malaguzzi sollte sich in der Zukunft als Vater der Reggio-Pädagogik profilieren. In dieser Zeit wurden auch die ersten Atelierpädagoginnen eingestellt. In den 1970er Jahren ist also ein Großteil der pädagogischen, konzeptionellen und organisatorischen Grundlagen für die Reggio-Pädagogik gelegt worden. Die Reggio-Pädagogik ist kein in sich ausgefeiltes pädagogisches Konzept wie man es bei Waldorf oder Montessori findet. Es ist eher eine Art Haltung oder Philosophie, welche sich insbesondere mit verschiedenen Themen auseinandersetzt. Wichtig für eine Auseinandersetzung sind insbesondere das Bild des Kindes, die Vorstellung von Bildung und Lernen und die Bedeutung von Projekten für die Lernerfahrung der Kinder. Die Rolle der Erwachsenen und in Kontext dessen auch die Funktion der Räume in denen das tägliche Leben stattfindet. Die Reggio-Pädagogik ist eine dem Kind zugewandte Pädagogik, welche sich dadurch auszeichnet ein grundsätzlich positives Bild der Kinder zu pflegen und so auch eine ganzheitliche Annäherung an einen pädagogischen Alltag zu ermöglichen.

Daraus entsteht eine neue Sicht auf das Kind, insbesondere was die Rolle der Erzieherinnen betrifft. Die Erzieherin ist „nur“ Begleiterin der kindlichen Entwicklung. Das bedeutet, dass eine Erzieherin nun nicht mehr die Probleme der Kinder löst beziehungsweise konstruierte Problemstellungen für die Kinder entwickelt, sondern darauf achtet, dass das Kind eigene Fragestellungen identifiziert und diese gemeinsam mit dem Kind in einem konstruktiven Lösungsprozess bearbeitet. Kinder sind also Forscher und Konstrukteure Ihrer Umwelt. In dieser Rolle definieren sie selbst welche Erklärungen sie für Probleme finden und identifizieren (Vgl. Lingenauber 2002). Loris Mallaguzzi benennt das „Bild des Forschers“ als zentrale Eigenschaft eines jeden Kindes (Mallaguzi 1984).

Insbesondere der Aspekt das Kind will Welt - und das sind die Dinge, Lebewesen und Vorgänge, die es in seinem Erfahrungsfeld, in Medien oder in seinen Fantasien sieht - verstehen und in eine Beziehung zu sich bringen.

Das Kind will durch Experimente, durch Versuch und Irrtum, durch das Ausloten von Grenzen seine alltagspraktische und soziale Handlungskompetenz erweitern. "Der empörte Ausruf, eines der am frühesten eroberten und am häufigsten gebrauchten Worte: 'selber' oder '(a)lleine', bekräftigen das unbändige Verlangen, selbst Protagonist seines

³ Loris Mallaguzi arbeitete von 1970 bis 1985 als pädagogischer Leiter der Reggio Kindertagesstätten

Tuns und Versuchens zu sein. Es bedeutet: Ich will selbst herausfinden, wie es sich anfühlt, eine Treppe emporzuklimmen und dabei größer und größer zu werden" (Stenger 2001, S 181).

Hierfür ist es besonders wichtig sich dem Begriff der Bildung zu nähern und diesen auch der Sicht der Reggio-Pädagogik zu betrachten. Der Bildungsbegriff schließt im reggianischen Kontext immer auch eine intensive Beteiligung von Personen mit ein. Dies bedeutet, dass immer eine kontextualisierte Auseinandersetzung stattfindet und dem lernenden Individuum eben aus dieser Interaktion eine Lernerfahrung entsteht. Es findet also eine Interaktion zwischen Individuum und Umwelt statt. Dabei entsteht das Bild das Kinder in Beziehung lernen und sich so einbringen und Interesse entwickeln. Dies ermöglicht die intensive Auseinandersetzung mit der Umwelt. Über diese Auseinandersetzung und dem sich daraus entwickelnden Engagement entsteht eine tiefe Motivation. Grundlegend dafür ist, dass es nicht eine Wahrheit gibt die es zu ergründen gilt. Es bedarf der Akzeptanz der Pädagogen, dass Kinder sich diesen Wahrheiten auch über verschiedene Wahrheiten nähern und diese in einem Dialog weiterzuentwickeln. (vgl. Stenger 2001, S. 182)

Im Zentrum des Bildungs- und Lernkonzepts der Reggio-Pädagogik steht die wechselseitige Durchdringung von Wahrnehmung, Beziehungsaufbau, Kommunikation, gegenständlicher Produktion (Gestaltung) und Dokumentation, z.B. der Lebewesen, Gegenständen und Prozessen, die dem Lernenden bedeutungsvoll sind.

Lernen in Projekten

Dem Lernen in Projekten kommt in der Reggio-Pädagogik eine besondere Bedeutung zu. Es ist so möglich sich einem Thema auf ganz besondere Art und Weise zu nähern. Das sich dieses Prinzip auch auf die Erwachsenenpädagogik ableiten lässt, wird sich noch im weiteren Verlauf darstellen. Die Theorie des Lernens in Projekten ist durch Reformpädagogik in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts geprägt. Insbesondere die US Amerikaner John Dewey und William H. Killpatrick sind bedeutende Protagonisten. Killpatrick betonte den Moment des emotionalen Engagements, er spricht dabei vom notwendigen hohen emotionalen Engagement als eine vom Herzen kommende, absichtsvolle Aktivität "whole-hearted purposeful activity"; (vgl. Frey 1996, S. 35). Dewey hingegen prägte den Begriff der denkenden Erfahrung und beschreibt die Erfahrung als einen denkenden Prozess welche gleichzeitig selbst Erfahrung ist und gleichzeitig einen neuen Erkenntnisgewinn ermöglicht. Dieser Erkenntnisgewinn ist eine Auseinandersetzung des Menschen mit seiner Umwelt. Dewey beschreibt die

Erfahrungen als eine Sache welche einer hohen Selektivität unterworfen sind. In diesem, also den Interessen und der emotionalen Beteiligung der Kinder unterworfen sind (vgl. Speth 1997, S. 19-37). Bestimmt ist der inhaltliche Erkenntnisgewinn durch die gewonnenen Erfahrungen in der Auseinandersetzung mit einer Bezugsperson. Diese Erfahrungen und Inhalte sind in der Regel in der Auseinandersetzung mit anderen Kindern oder Erwachsenen entstanden. Es bleibt deshalb festzuhalten, dass es von großer Wichtigkeit ist, die soziale Interaktion als einen entscheidenden Bestandteil zu begreifen. (Knauf, Projekte in der Reggiopädagogik 2001)

Damit der Leser einen Bezug zur Bedeutung der Remida entwickeln kann, erfolgt eine kurze historische Einordnung zum Kontext von Projekten. Projekte wurden schon im 16. Jahrhundert durchgeführt. Immer dann wenn ein Künstler ein Kunstwerk begann und dieses umsetzte und zur Vollendung brachte sprach man von einem Projekt. (Knoll 1995) Auch Leonardo Da Vinci identifizierte für seine künstlerischen Projekte immer einen Erkenntnisgewinn. Die Ergründung der Wahrheit der Dinge und die daraus resultierende Auseinandersetzung in Plastiken, Bildern und Schriften dienten am Ende immer auch dem Erkenntnisgewinn. Nicht die absolute Schönheit ist der alleinige Antrieb, sondern auch einen Erkenntnisgewinn zu erzielen.

Folgende Handlungsformen finden sich immer wieder in reggianischen Projekten:

- sinnliche Wahrnehmung, exploratives,
- „erkundend-experimentelles Handeln,
- Deuten von Beobachtungen,
- Nachdenken über Wirkungszusammenhänge,
- Aktivieren von Emotionen,
- Aktualisieren von Erinnerungen an ähnliche Situationen,
- Vernetzen von Wahrnehmungen und inneren Bildern,
- Kommunikation über Beobachtungen, Handlungen, Hypothesen und Gefühle,
- Darstellen der persönlich bedeutungsvollen Gegenstände und Handlungen sowie der ausgelösten Assoziationen und Phantasien mittels verschiedener Ausdrucksmittel,
- Gestalten oder Verändern von Gegenständen als Träger des neu gewonnenen Wissens und der Vorstellungen der Kinder von ihnen persönlich wichtigen Ideen, Personen und Gegenständen.“ (Knauf, kindergartenpaedagogik.de 2017)

Anhand eines konkreten Themas - dieses kann ein alltägliches, handwerkliches oder künstlerisches Thema sein - gelingt es Erkenntnisse und Theorien zu entwickeln und diese fortzuschreiben.

2.2 Die Remida, Konzept und Entstehung in Italien

Die erste Remida wurde in Reggio Emilia gegründet. Träger dieser Einrichtung sind die Gemeinde Reggio Emilia und das Abfallunternehmen AGAC (heute ENIA). Anfangs wurde dieses Projekt durch den Verein Reggio Children betrieben. Aktuell betreibt das Institutione die Einrichtung. Gegründet wurde die Einrichtung im Dezember 1996 und bezog Räumlichkeiten außerhalb des Stadtkerns Reggio Emilia in einem Industrieviertel. In der Remida werden Restmaterialien (Produktionsabfälle) gesammelt. Es werden Holz, Metall, Kunststoff und Textil von rund 200 Firmen (Gewerbe- und Industriebetrieben) der Stadt und den umliegenden Gemeinden, welche diese nicht mehr benötigen, gesammelt. Gegründet wurde die Einrichtung mit dem Ziel aus Müll „Gold“ zu machen und deshalb auch der Fantasienname *Reggia Mida*. Dieser Begriff bedeutet, dass alles was Kinder in die Hand nehmen zu Gold wird. Zurück geht der Begriff Mida auf den griechischen König Midas aus dem 8. Jahrhundert vor Christus. Ihm wurde die Gabe nachgesagt, alles was er berührte in Gold zu verwandeln. Der Begriff Remida ist demzufolge eine Kurzform der *Reggia Mida*. Das gesammelte Material wird von dem Abfallunternehmen in den kooperierenden Unternehmen abgeholt und in der Remida geprüft, gereinigt und zur weiteren Verwendung aufbereitet. Es werden nur Produktionsabfälle verwendet, gebrauchtes Material wie benutzte Plastikflaschen oder getragene Kleidung werden nicht von der Remida aufbereitet, gesammelt oder angenommen. Das Material steht dann den Mitarbeiter_innen der sozialen und pädagogischen Einrichtungen in der Region kostenlos zur Verfügung. Diese Einrichtungen sind durch eine Mitgliedschaft in der Remida als Trägerverein verbunden. Mitgliedschaft bedeutet, dass ein Jahresbeitrag gezahlt wird. Begleitet wird die Remida durch eine pädagogische Fachberatung welche die Pädagog_innen in den Einrichtungen durch Fortbildungen und Workshops unterstützen und begleiten. Das Tätigkeitsumfeld der Remida umfasst auch Fortbildungen, Veranstaltungen und Projekte. Auch in der Erwachsenenpädagogik ist die Remida tätig, und bietet Kreativtage für Erwachsene an. Diese können so ein Gefühl für die kindliche Kreativität erlangen und das Verständnis für kindliche Fortbildungsprozesse verbessern. Übergeordnetes pädagogisches Ziel ist eine Verbindung von Recycling und Kunst herzustellen. Als Upcycling Projekt ist diese Einrichtung sehr interessant und bewegt sich in einer sehr aktuellen Diskussion.

Zielgruppen für die Materialien einer Remida sind Kindertagesstätten, Schulen, pädagogische und kulturelle Einrichtungen, Seniorenzentren, Behindertenwerkstätten und Jugendfreizeiteinrichtungen⁴

⁴ <http://www.reggiochildren.it/atelier/remida/?lang=en> eingesehen am 23. 12. 2017

Das Projekt hat auch eine soziale Dimension. Es hat den Anspruch vermeintlich wertloses Material in Wertvolles umzuwandeln. Eine solche Erfahrung sollen auch die Kinder auf einer anderen Ebene machen. Sie sollen verstehen, dass es möglich ist sich zu entwickeln und alles wertvoll ist. In einer kreativen Auseinandersetzung untersuchen die Kinder dann vermeintlich Wertloses. In der Denkklogik der Reggio-Pädagogik ist deshalb davon auszugehen, dass die Kinder einen Transfer auf andere Probleme durchführen. Durch seine vielfältigen Aktivitäten ist die Remida in Reggio Emilia zu einem wichtigen zivilgesellschaftlichen Akteur geworden. Aus einer einzelnen Remida ist ein Netzwerk aus 9 Einrichtungen in Italien und 6 internationalen Einrichtungen entstanden (Reggio Children 2017).

2.3 Remida International

In verschiedenen Städten sind weltweit Remidas entstanden. Diese eint alle, dass sie sich zu einem Remida Netzwerk gehören. Da der Name international geschützt ist, und die Reggio Children einen gewissen Anspruch an das Konzept Remida erhebt, ist der Name Remida geschützt. Wenn eine neue Remida gegründet werden soll, so ist es notwendig diese Einrichtung auch als Remida zu zertifizieren. Dafür gibt es einen Workshop in Reggio Emilia, welcher mit der Befähigung zur Eröffnung einer Remida endet. Aktuell existieren Remidas in den Italien, (Turin, Genua, Mailand), Österreich (Linz), USA (Portland), Norwegen (Trondheim), Schweden (Södertälje bei Stockholm), Dänemark (Odense, Randers), Deutschland (Hamburg, Frankfurt) und in Australien (Perth). In Ihrem Charakter und den Zielen sind sich diese Einrichtungen sehr ähnlich, da sie die Grundsätze des Remida Netzwerkes anerkennen.

3. Pädagogische Grundlagen des Remida Projektes

3. 1 Partizipation als pädagogische Idee

Da dieses Projekt darauf aufbaut die Studierenden entscheiden in die Entwicklung dieses Projektes einzubinden, ist es notwendig auch den partizipativen Charakter dieses Projektes in einem theoretischen Kontext zu betrachten und einzuordnen.

Der Begriff der Partizipation „meint als Sammelbegriff sehr verschiedene Arten und Formen der Beteiligung ..., Teilhabe, Teilnahme, Mitwirkung und Mitbestimmung, wobei

auch Funktion, Umfang und Begründung der Partizipation sehr unterschiedlich sein können. Partizipation wird ... in Zusammenhang gebracht mit Prozessen der Demokratisierung ... und Emanzipation ...“ (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge 1997). Hinter dieser Definition verbirgt sich der Gedanke, dass eine Erziehung hin zu demokratischer Teilhabe auch über methodische Konzepte innerhalb von pädagogischen Konzepten eingebettet werden kann. Der Gedanke, dass gesellschaftliche Teilhabe und die Gestaltung eben dieser geübt und gelernt werden muss geht damit einher, dass Demokratie dadurch gestärkt werden kann. Demokratische Rechte wie die Versammlungsfreiheit, das Demonstrationsrecht und jede politische Wahl sind immer auch eine Form der Bürgerbeteiligung am politischen Betrieb. In der Schweiz ist sogar eine sehr stabile Basisdemokratie entstanden in der grundlegende und wichtige Fragen immer in Plebisziten⁵ entschieden werden. Kinder und Jugendliche zu beteiligen, sie an Fragen welche ihr direktes Leben betreffen zu äußern, ist noch immer nicht selbstverständlich. Viel zu oft werden Fragen der Beteiligung abgetan, mit Worten wie „dass Sie das noch nicht entscheiden könnten“ bis dahin, „dass Kinder und Jugendliche nicht wüssten was gut für Sie wäre“. Nicht zuletzt die UN Kinderrechtskonvention legt in § 12 klar fest, dass Kinder in Fragen, welche die Kinder direkt betreffen entsprechend ihres Alters und des Entwicklungsstandes zu berücksichtigen sind. Für das Projekt ist unter Umständen folgende Definition sinnvoller: „Partizipation kann als Möglichkeit gefasst werden, sich als gleichberechtigtes Subjekt an öffentlichen Diskursen und Entscheidungen zu beteiligen und dabei eigene Interessen wirksam einzubringen. Partizipation kann als ein für alle Lebensbereiche relevantes Gestaltungsprinzip verstanden werden. Dies schließt genuin politische Partizipation im Sinne einer Beteiligung an Willensbildungsprozessen, Verfahren und Entscheidungen der verfassten Politik ebenso ein wie lebensweltliche Partizipation, d.h. die Beteiligung an Entscheidungen der lebensweltlichen Erfahrungszusammenhänge, nicht zuletzt in Schulen sowie in Institutionen der außerschulischen Pädagogik und Sozialarbeit.“ (Scherr und Sachs 2015)

Verbindet man nun beide Definitionen, so wird klar welches Ziel diese Projekt verfolgt. Den Studierenden soll die Möglichkeit gegeben werden an diesem Projekt teilzuhaben und eigene Ideen einzubringen und diese im Gesamtprojekt umzusetzen. Doch es gibt verschiedene Stufen der Partizipation.

⁵ Plebiszite sind Volksbegehren in denen grundsätzliche gesetzgeberische Fragen nicht im Parlament abgestimmt werden, sondern durch die Bürger

3.2 Stufen der Partizipation

„Nicht“ Partizipation

- 1. Instrumentalisierung
- 2. Anweisung

Es gibt 2 Stufen der „Nicht“ Partizipation: Die Instrumentalisierung und die Anweisung. Bei beiden Stufen findet keine eigene Beteiligung durch die ausführenden Subjekte statt. Darauf folgend gibt es die Vorstufen der Partizipation.

Vorstufen der Partizipation

- 3. Information
- 4. Anhörung
- 4. Einbeziehung

Diese sind in der Reihenfolge die Information, bei der die relevanten Informationen transportiert werden, ohne jedoch am Entscheidungsprozess beteiligt zu sein. Darauf folgt die Anhörung. Hierbei wird die Meinung der Betroffenen angehört und die wichtigen Informationen vorher zu Verfügung gestellt. Dies bedeutet aber nicht, dass die betreffenden Personen Einfluss auf die zu treffenden Entscheidungen haben. Unter Einbeziehung ist zu verstehen, dass die betreffenden Personen beratend am Entscheidungsprozess teilnehmen. Jedoch ist kein Einfluss auf die zu treffende Entscheidung vorgesehen.

In Folge dessen ist deshalb Partizipation als nächste Stufe zu betrachten.

- 5. Mitbestimmung
- 6. Teilweise Entscheidungskompetenz
- 7. Entscheidungsmacht

Über die Partizipation hinausgehend ist dann die Selbstbestimmung zu bewerten.

Mitbestimmung meint, dass die betreffenden Personen am Entscheidungsprozess teilnehmen, aber das Ergebnis aber nicht allein bestimmen. In der teilweisen Entscheidungskompetenz gibt es abgegrenzte Bereiche in der die Zielgruppe autonom und garantiert allein entscheidet. Wohingegen in der Entscheidungsmacht alle wesentlichen Punkte durch die Zielgruppe selbst bestimmt und entschieden werden. Gesteigert wird dies nun in der Selbstbestimmung. Denn dort werden keine Entscheidungsprozesse delegiert sondern vielmehr alle Entscheidungen aus sich selbst heraus getroffen. Äußerer Einfluss ist dann so gut wie nicht in der Entscheidungsfindung vorhanden. Entscheidend hierfür ist, dass die Maßnahme selbstinitiiert aus der Gruppe entsteht. Vgl. (Trojan 2003)

Das Projekt Remida als solches soll aus dem Prinzip der Lernwerkstatt entstehen. Den Studierenden soll es ermöglicht werden, erworbenes Wissen in einem Praxisprojekt umzusetzen. Das bedeutet, dass Sie sich in bearbeitbaren Projektteilen mit ihrem erworbenen Wissen einbringen und so Arbeitsergebnisse liefern, welche dem Gesamtprojekt nützen und ermöglichen dieses zu entwickeln.

3.3 Grundsätze der Erzieherausbildung in Berlin

Die Erzieherausbildung in Berlin ist wie in allen Bundesländern der Bundesrepublik vielfältig aufgebaut. Grundsätzlich ist die Erzieherausbildung dem Kinder- und Jugendhilfesystem zugeordnet. Die Einsatzfelder von Erzieherinnen sind vielfältig und beschränken sich nicht auf einen Bereich. In nahezu allen Tätigkeitsfeldern der Sozialwirtschaft arbeiten Erzieherinnen. So arbeiten diese in Kindergärten, Grundschulen, Jugendfreizeiteinrichtung, stationären Jugendhilfeeinrichtungen und in anderen Feldern der Sozialarbeit. Die Ausbildung von Erzieherinnen findet in Fachschulen statt. Diese erfordern als Zugangsvoraussetzung einen Abschluss als Sozialassistent, Kinderpfleger oder die Fachhochschulreife. Schüler mit einem Abschluss der 10. Klasse haben also eine 5 Jährige Ausbildung vor sich, bis sie in den Beruf des Erziehers einmünden. In Berlin gibt es sowohl staatliche Fachschulen in sogenannten Oberstufenzentren oder es gibt auch Fachschulen welche von freien Trägern betrieben werden. Die Inhalte der Erzieherinnenausbildung in Berlin legt der Senat von Berlin fest. In diesem werden zu erlernende Kompetenzen, das zu erwerbende fachliches Wissen definiert. Die berufliche Handlungskompetenz wird differenziert in die Dimensionen Fachkompetenz, Personal- und Sozialkompetenz und Methoden- und Lernkompetenz.

Des Weiteren sind verschiedene fachliche Inhalte in Lernbereiche eingeteilt.

Die Lernbereiche sind: Kommunikation und Gesellschaft, Sozialpädagogische Theorie und Praxis, musisch kreative Gestaltung/ Bewegung und Spiel, Ökologie und Gesundheit und Organisation, Recht und Verwaltung. Diese Lernbereiche sind in sich noch einmal unterteilt in Themenfelder, von denen es insgesamt 16 gibt. In jedem der Themenfelder werden die einzeln zu erwerbenden Kompetenzen formuliert, somit sind diese bindend für die Gestaltung der Ausbildung in den Fachschulen. Grundsätzlich sollen Themen auch Themenfeldübergreifend vermittelt werden. Dies betrifft die Themen Interkulturalität, Sprachentwicklung, Gender Mainstreaming und Diversity, Partizipation von Kindern, Jugendlichen und Eltern und Inklusion. Diese Themen werden vom Senat der Stadt Berlin

definiert um eine nachhaltige und zukunftsfähige Bildung und Erziehung zu gewährleisten. So soll es den Erzieher_Innen möglich sein die positive gesellschaftliche Veränderung in der Zukunft zu gestalten und zu begleiten. Im Folgenden werden die einzelnen Themenfelder beschrieben und genauer betrachtet.

Lernfeld 1 Kommunikation und Gesellschaft

Themenfeld 1: Kommunizieren und Kooperieren

Die Verknüpfung dieser Inhalte ist entscheidend um die Kompetenz zu erwerben fachlich angemessen mit Eltern, Kindern Jugendlichen und Kolleg_Innen zu kommunizieren und so Gespräche zu leiten und Konflikte zu erkennen und zu moderieren. Dabei sollen Erzieher_Innen in der Lage sein das eigene kommunikative Verhalten zu reflektieren. Auch die kommunikative Entwicklung von Kindern und Jugendlichen sollen die Pädagog_Innen so begleiten und anregen können. (vgl. Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg 2011, S.9)

Themenfeld 2: Sprache als Grundlage menschlicher Entwicklung verstehen und fördern

Das Verständnis des Spracherwerbs und der verschiedenen Formen der Sprachförderung stehen im Zentrum dieses Themenfeldes. Somit wird behandelt, wie Sprache erworben wird und wie verzögerter Spracherwerb erkannt werden kann. Auch die Förderung einer Sprachentwicklungsverzögerung wird in diesem Themenfeld gelehrt. Insbesondere die Besonderheiten wenn Deutsch als Zweitsprache gelernt wird, werden in diesem Themenfeld thematisiert. (vgl. Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg 2011, S.9)

Themenfeld 3 Kulturarbeit leisten

Kulturarbeit gewinnt besondere Bedeutung in einer pluralistischen und multi-ethnischen Gesellschaft wie sie in Berlin vorzufinden ist. Es ist daher eine besondere Aufgabe für Erzieherinnen durch pädagogisches Handeln, kulturelles Handeln und kulturelle Ereignisse Kindern und Jugendlichen diese Inhalte nahezubringen und diese daran teilhaben zu lassen. Dies geschieht insbesondere über die Nutzung von modernen Medien und der Produktion von modernen Inhalten mit diesen modernen Medien. (Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg 2011, S.13)

Themenfeld 4 Entwicklung der personalen und gesellschaftlichen Identität von Kindern und Jugendlichen unterstützen und begleiten

In diesem Lernfeld sollen die Erzieher_Innen lernen, wie sich Identität entwickelt und wie sie die Identitätsentwicklung begleiten und fördern können. Um dies zu können, ist es notwendig die eigene Haltung zu reflektieren und sich über gesellschaftliche und politische Prozesse bewusst zu sein oder zu werden. Das eigene Handeln und die Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Wertschätzung bilden damit personale Kompetenzen welche für eine gute Identität stiftende pädagogische Praxis unablässig ist. (vgl. Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg 2011, S. 15)

Themenfeld 5: Berufliche Identität und professionelle Perspektiven entwickeln

Insbesondere in der Sozialpädagogik ist es unablässig, dass Fachkräfte eine eigene differenzierte Haltung entwickeln. Diese Haltung beruht darauf sich der geschichtlichen Hintergründe des eigenen Berufsfeldes bewusst zu sein. Fachkenntnisse sind ebenso wichtig wie die Fähigkeit das eigene Handeln zu reflektieren. Des Weiteren müssen Erzieherinnen in der Lage sein, sich auf wechselnde Rahmenbedingungen des eigenen Berufsfeldes einzustellen und diese anzunehmen. Die berufliche Haltung sollte aber immer Grundlage eines solchen Prozesses sein. Eine ständige Fortentwicklung der beruflichen Persönlichkeit ist deshalb unablässig und notwendig. (vgl. Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg 2011, S. 17)

Themenfeld 6: Beobachten, Interpretieren, Planen, Handeln

Das Beobachten gehört zu den zentralen pädagogischen Tätigkeiten. Es ist zur Planung und Reflexion des eigenen Handelns unabdingbar das die pädagogischen Fachkräfte in der Lage sind dies auf eine beruflich professionelle Weise zu tun. Sie müssen daher Methoden des Beobachtens und Dokumentierens erlernen, genauso wie die theoretischen Grundlagen dafür zu erlernen. Beobachten und Dokumentieren ist deshalb auch die Grundlage für zukünftiges pädagogisches Handeln. Jede pädagogische Handlung bedarf einer Planung und muss deshalb gezielt methodisch und didaktisch vorbereitet werden. Diese Fähigkeiten werden in diesem Themenfeld vermittelt. (vgl. Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg 2011, S. 19)

Themenfeld 7 Bilden und erziehen: Lernwelten von Kindern und Jugendlichen gestalten

Erzieher_Innen haben eine wichtige Aufgabe im Bildungsbereich. Sie sind nicht wie Lehrer in ein konkretes Lern- und Bildungssystem eingegliedert, sondern sind als Teil der Jugendhilfe in einem sehr vielfältigem System eingebunden. Daher obliegt ihnen die Aufgabe Lernwelten für Kinder und Jugendliche zu gestalten. Dies bedeutet, dass es notwendig ist ein Umfeld zu gestalten welche zugleich Bildung ermöglicht aber auch aktiv bildend wirkt. Dafür ist es notwendig, dass die Erzieher_Innen die Bedingungen kennen unter denen gute Bildung gelingen kann und erprobte Konzepte anwenden. (vgl. Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg 2011, S. 21)

Themenfeld 8: pädagogische Konzepte umsetzen und Qualität sichern

Jeder Erzieher_In obliegt es, die Qualität einer sozialpädagogischen Einrichtung sicherzustellen. Die dafür notwendigen Fähigkeiten werden in diesem Themenfeld vermittelt. Da Erzieher_Innen dies oft in einem Team tun, ist es sinnvoll, sie darauf vorzubereiten wie in Teams gut miteinander gearbeitet werden kann. Eine gemeinsame Verständigung auf ein pädagogisches Konzept setzt voraus, dass diese gekannt und bewusst ausgewählt werden um eine optimale pädagogische Qualität entstehen zu lassen und diese dann zu sichern (Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg 2011, S. 23).

Themenfeld 9: Kinder und Jugendliche in besonderen Lebenslagen unterstützen

Kinder und Jugendliche leben oft in verschiedenen und manchmal besonderen Lebenslagen. Die Erzieherinnen müssen befähigt sein dies zu erkennen und wissen, wie sich diese Lebenslagen auf die Kinder und Jugendlichen auswirken. Es ist Ihre Aufgabe diese zu analysieren und die Kinder und Jugendlichen dabei zu unterstützen positiv mit den Lebenslagen umzugehen. Dabei sollen Sie Möglichkeiten der Prävention kennen lernen und so Kinder und Jugendlichen schützen können (vgl. Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg 2011, S. 25).

Themenfeld 10: Entwicklung menschlicher Ausdrucksformen anregen, begleiten und anleiten

In diesem Modul sollen die angehenden pädagogischen Fachkräfte erlernen künstlerische Ausdrucksformen anzuregen, zu nutzen oder zu begleiten. Dafür ist es notwendig sich mit den verschiedenen Möglichkeiten auseinanderzusetzen und diese sinnvoll methodisch und didaktisch aufzubereiten. Dadurch soll erreicht werden, den Kindern und Jugendlichen zu ermöglichen sich auf möglichst vielfältige Art und Weise auszudrücken. Es ist dafür notwendig, dass die Erzieherinnen sich respektvoll und offen den schöpferischen Prozessen nähern und diese unterstützen (vgl. Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg 2011, S. 27).

Themenfeld 11: Lebensräume gestalten und erschließen

Durch Aneignung von kreativen und handwerklichen Fähigkeiten sollen Jugendlichen und Kinder befähigt werden, die Lebensräume selbst zu gestalten und an diesen teilzuhaben. Diese Aufgabe sollen die Fachkräfte ebenfalls ausüben, insbesondere unter Beteiligung der Kinder und Jugendlichen. Globales Ziel dieses Moduls ist, dass erlernt wird wie die Stadt als sozialer Raum nutzbar wird (vgl. Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg 2011, S. 30).

Themenfeld 12: Alltag und besondere Anlässe gestalten

Geburtstage, Ausflüge, religiöse Feste oder anlassbezogene Feiern sind zum einem Alltag und nehmen in diesem doch eine besondere Rolle ein. Diese in einer angemessenen Form zu gestalten ist wichtig um Alltag mit Höhepunkten zu organisieren. Es ist wichtig dies unter Berücksichtigung von Traditionen, kultureller Herkunft, dem Respekt vor Weltanschauung und Religion zu tun. In die Gestaltung von Alltag sollten Erzieherinnen Eltern ebenso einbinden wie auch Kinder und Jugendlichen einbezogen werden sollten (vgl. Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg 2011, S. 32).

Themenfeld 13: Natur und Umwelt erfahren und nachhaltig behandeln

„Die Grundlage für einen wertschätzenden und sorgsamen Umgang mit der Natur und der uns umgebenden Umwelt entwickelt sich vor allem durch Sachkenntnis über die sensiblen ökologischen und ökonomischen Zusammenhänge. Erzieherinnen sollen in der Lage sein, die Neugierde an der Umwelt von Kindern und Jugendlichen zu wecken oder zu erhalten. Naturerfahrungen in der Großstadt sind möglich, z.B. auf Kinderbauernhöfen, in

Wildgehegen und Zoos, stadtnahen Wäldern, Parks und Gärten, an Seen und Flussläufen, in Sternwarten und nicht zuletzt Museen. Die Umwelt zu schützen, ist alltägliche Aufgabe, und die Erzieherinnen und Erzieher nehmen dabei eine Vorbildfunktion ein. Sie leiten Kinder und Jugendliche an, die sie umgebende Welt zu erforschen, zu achten und nachhaltig zu schützen. „ (Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg 2011, S. 34)

Themenfeld 14: Gesundheit fördern

In diesem Modul ist der Begriff seelische und körperliche Gesundheit in einem ganzheitlichen Kontext zu sehen. Die Erzieherinnen sollen erlernen, wann ein körperliches oder seelisches Wohlbefinden vorliegt und wann nicht. Faktoren welche die Gesundheit beeinflussen gilt es zu kennen und aktiv zu beeinflussen um den Kindern und Jugendlichen zu ermöglichen eine optimale gesundheitliche Entwicklung zu nehmen. Dazu gehört auch Krankheiten erkennen zu können und in der Lage zu sein Erste Hilfe zu leisten. Darüber hinaus sollen Erzieherinnen in dem Bewusstsein arbeiten, dass sie eine Vorbildfunktion haben und demzufolge das eigene Handeln im pädagogischen Alltag danach ausrichten (Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg 2011, S. 36).

Themenfeld 15: Sozialpädagogische Arbeit im Kontext gesellschaftlicher und rechtlicher Rahmenbedingungen konzipieren und gestalten

In diesem Themenfeld werden die Rahmenbedingungen des sozialpädagogischen Themenfeldes gelehrt. Zu wissen unter welchen rechtlichen Rahmenbedingungen die zukünftigen Erzieherinnen arbeiten, ist entscheidend. Hierbei müssen die konkreten Gesetze vermittelt werden. Um aber im Sinne der Kinder und Jugendlichen wirksam werden zu können ist es wichtig sich auch in den Strukturen orientieren zu können. Dies bedeutet, dass die Studierenden die Funktion und Struktur der Gremien kennen und in der Lage sind in diesen im Interesse der Kinder und Jugendlichen zu wirken. Des Weiteren ist die Kenntnis über die finanziellen Rahmenbedingungen des sozialpädagogischen Handlungsfeldes wichtig. Diese Bedingungen zu kennen und sich in diesen zu bewegen ist wichtig um den Bildungs- und Erziehungsauftrag gerecht zu werden (vgl. Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg 2011, S. 38).

Themenfeld 16 Sozialpädagogische Einrichtungen als Dienstleistungsunternehmen erfassen und entsprechend behandeln

„In der Sozialpädagogik haben sich das Dienstleistungsverständnis und die Entwicklung organisatorischer und pädagogischer Qualität etabliert. Gesetzliche Grundlagen begründen das gesellschaftliche Interesse daran und knappe finanzielle Mittel zwingen zu ressourcenorientiertem Arbeiten. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig im Sinne einer Dienstleistungsorientierung die Organisationsstrukturen, Arbeitsbedingungen und -abläufe sozialpädagogischer und ggf. schulischer Einrichtungen zu erfassen, um zielgerichtet und ressourcenorientiert im Sozialraum zu handeln. Zudem geht es verstärkt darum, die Partizipation von Kindern und Jugendlichen und ihren Eltern zu gewährleisten. Dafür sind ihre Interessen und Bedürfnisse zu erfassen und entsprechende Angebote zu entwickeln, um sie an der Gestaltung des pädagogischen Alltags zu beteiligen. Die eigenen und die übertragenen Rechte zu kennen und kritisch einzuschätzen - einschließlich der Rechte als Arbeitnehmerin oder Arbeitnehmer - und eine Balance mit den Rechten der Eltern zu finden, gehört ebenfalls zu den erforderlichen beruflichen Kompetenzen einer Erzieherin oder eines Erziehers.“ (Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg 2011, S. 40)

3.4 Arbeitsweise der humanistischen Fachschule für Sozialpädagogik im HVD BB. e.V.

Im Zentrum des pädagogischen Handelns in der Fachschule stehen Werte wie Toleranz, Solidarität, Selbstbestimmung, Partizipation und Demokratie. Diese Werte bilden die Grundlagen für jegliches pädagogisches Handeln der Dozentinnen in der Fachschule. In der Fachschule werden Menschen für das Berufsbild des Erziehers ausgebildet. Dies geschieht sowohl in einem Vollzeitkontext als auch in einem Kontext der Teilzeitausbildung. Die Teilzeitausbildung zeichnet sich dadurch aus, dass die Inhalte der Erzieherausbildung im Kontext einer bestehenden Berufstätigkeit in einer Kindertagesstätte stattfinden. Die Fachschule verfolgt dabei das Ziel Theorie und Praxis eng zu verzahnen und so eine hochwertige Ausbildung zu ermöglichen. Mit den Projekten des HVD BB e.V. werden enge Kooperationen gepflegt. Sodass die Projekte als Praxisstellen für die Studierenden zur Verfügung stehen. Da sich die humanistische Fachschule als Lernwerkstatt versteht finden vielfältige Unterrichtsmethoden Anwendung. So werden folgende Unterrichtsformate angewendet: Arbeitsgemeinschaften, Projekte, Profil- und Wahlpflichtunterricht, Workshops, Seminartage, Praxistage, Planspiele, Exkursionen und Erkundungen, praxisnahe Lernsituationen, Studierendenvertretung

Beschreibung des HVD als Organisation

Organigramm, Selbstverständnis, Beschreibung der Geschäftsfelder

Der HVD-BB e.V. ist Teil des Humanistischen Verbandes Deutschlands. Er versteht sich als Weltanschauungsorganisation und nimmt daher eine Sonderrolle unter den freien Trägern in Berlin ein. Als weltanschaulicher Verband ist er in seinem Anspruch, als Interessenorganisation für konfessionsfreie Menschen zu sprechen, den Kirchen formal laut Grundgesetz gleichgestellt. Gleichzeitig versteht sich der HVD-BB e.V. als eine Vereinigung, die den praktischen Humanismus mit Leben füllen möchte. Ziel ist es, mit den Angeboten innerhalb der sozialen Arbeit Dienstleistungen für konfessionsfreie Menschen außerhalb von Religion anbieten zu können, ohne sich religiösen Menschen zu verschließen. Er beruft sich dabei auf die Werte des säkularen Humanismus. Die verschiedenen Tätigkeitsfelder des HVD-BB e.V. erstrecken sich von Kindertagesstätten, dem Betreiben einer Fachschule für Erzieherinnen, von Sozialstationen und Hospizen, über Beratungsangeboten in allen Geschäftsfeldern, dem Jugendverband bis hin zur sozialen Arbeit in Jugendfreizeiteinrichtungen in Berlin und Brandenburg. Als Nachfolgeverband der Freidenkerbewegung werden JugendFeiern durchgeführt. Diese sind in Ihrem Charakter der Jugendweihe ähnlich, welche in der ehemaligen DDR flächendeckend durchgeführt wurden und dadurch bis in die Neuzeit bekannt sind als

Alternative für konfessionslose Jugendliche, beispielsweise neben der Konfirmation für religiöse Jugendliche. Die JugendFeiern sind mit einem anderen Konzept und neuem Namen der freidenkerischen Tradition verbunden. Des Weiteren ist der Humanistische Verband auch als Anbieter von Humanistischer Lebenskunde in den Ländern Berlin und Brandenburg aktiv. Dieses Unterrichtsfach nehmen rund 50.000 Kinder und Jugendliche in Berlin und Brandenburg wahr. Der Lebenskundeunterricht ist als Ersatzfach für den Religionsunterricht in Berlin eingeführt worden. Eine Besonderheit ist, dass humanistische Lebenskunde kein verpflichtendes Fach in Berlin ist, es ersetzt nicht den verpflichtenden Ethikunterricht und wird von den Schülern freiwillig besucht. Eine weitere Besonderheit und als bundesweiter Einzelfall in Berlin gilt, dass sich Schüler am 21. Juni vom Unterricht freistellen lassen können. An diesem Tag feiern die Humanisten weltweit den Welthumanistentag. Nach einer erfolglosen Klage wurde das Schulgesetz geändert in Berlin. Nun gilt für alle Schüler welche eine Zugehörigkeit zum humanistischen Verband nachweisen, dass diese vom Unterricht freigestellt werden können⁶, wenn sie einen Antrag auf Schulbefreiung stellen. Die klagende Mutter hat sich in Ihrer Klage auf die Gleichberechtigung von Religions- und Weltanschauungsgemeinschaften berufen.⁷

Der Verband betreibt insgesamt 4 Geschäftsfelder in separaten Abteilungen, welche innerhalb der Vereinsstruktur organisiert sind. Die Abteilung Kita betreibt 25 Kitas und eine Fachschule für Erzieherinnen, der Humanistischen Fachschule für Sozialpädagogik, 2 Kitas sind Familienzentren und erweitern das Profil der Einrichtungen um die Gemeinwesenarbeit. Innerhalb der Kitas arbeiten 500 Mitarbeiterinnen.

In der Abteilung Lebenskunde ist das Angebot des Lebenskundeunterrichts angesiedelt. Gleichzeitig wird dort das Ausbildungsinstitut für Lebenskundelehrer betrieben. Der Abteilung ist auch die humanistische Akademie Berlin Brandenburg zugeordnet.

In der Abteilung Jugend sind Jugendfreizeiteinrichtungen und der Jugendverband „Jungen Humanist_Innen Berlin im HVD-BB e.V.“ angesiedelt. Neben den Jugendfreizeiteinrichtungen betreibt der HVD-BB e.V. auch das Kinder- und Jugendbüro Marzahn-Hellersdorf. Dieses organisiert die Kinder und Jugendpartizipation im Bezirk Marzahn-Hellersdorf in Berlin.

Die Abteilung Soziales ist durch eine vielfältige Angebotsstruktur geprägt. Hier finden sich Angebote der ambulanten und stationären Hospizhilfe, der Altenpflege, Schwangerschaftskonfliktberatungsstellen und Schuldnerberatung. Außerdem ist der Verband in der Obdachlosenhilfe tätig, betreibt in diesem Feld eine Wohneinrichtung und

⁶ <http://www.berlin.de/sen/bjw/service/presse/pressearchiv-2014/pressemitteilung.238603.php>
eingesehen am 24.7.2017

⁷ <http://www.berlin.de/gerichte/verwaltungsgericht/presse/pressemitteilungen/2013/pressemitteilung.425603.php>
eingesehen am 24. 7. 2017

betreibt mehrere Einrichtungen, welche weitere Angebote in der Obdachlosenhilfe machen. Seit rund zwei Jahren ist die Hilfe für geflüchtete Menschen als neues Geschäftsfeld hinzugekommen. Der Verband betreibt auch hier eine Beratungsstelle und darüber hinaus eine Notunterkunft. Bundesweit wird auch vom Verband Beratung in den Bereichen Sterbehilfe und Beratung zu Erstellung der Patientenverfügung angeboten. Dieses Angebot wird stark genutzt. Im Bereich Sterbehilfe befindet sich der HVD-BB e.V. mit seinen Beratungsangeboten in einem sensiblen Feld, welches mit dem Verbot der gewerbsmäßigen Sterbehilfe rund einem Jahr kriminalisiert wurde.⁸

Das Tätigkeitsfeld des Verbandes ist vielfältig und darauf ausgerichtet möglichst viele Menschen mit verschiedenen sozialen Angeboten zu erreichen.

Im ideellen Bereich hat der Verband nunmehr 13000 Mitglieder in Berlin und Brandenburg (Stand 12/2017). Diese entfallen mit 8500 Mitgliedern zu großen Teilen auf den Jugendverband. Es ist ein erklärtes Ziel ein möglichst aktives Verbandsleben zu pflegen, deshalb verfolgt der Verband die Politik möglichst viele Mitglieder für eine aktive Teilnahme im Verbandsleben zu motivieren und diese einzubinden. Jedoch ist es nicht einfach dieses Ziel zu erreichen und ein aktives Verbandsleben zu organisieren.

⁸ Sterbehilfeverbot <https://www.patientenverfuegung.de/info-datenbank/2012-3-14/bundesregierung-plant-verbot-der-gewerblichen-suizidhilfe-fdp-verhindert-au> (Bertelsmann Stiftung 2016)

4. Betrachtung der theoretischen Grundlagen aus Perspektive des Sozialmanagements

4.1 Begriffsklärung Strategie, Planung, Organisations- und Unternehmensplanung

Soziale Arbeit hat sich in den vergangenen 100 Jahren zunehmend professionalisiert. Herrschten anfangs noch ehrenamtliche Strukturen vor, so hat sich die Notwendigkeit einer zunehmenden Professionalisierung sozialer Arbeit als notwendig erwiesen.

Strategieplanung, Organisations- und Unternehmensplanung sind als Begriffe immer auch im Kontext zu verstehen. Grundsätzlich beschreiben sie den Planungsprozess einer Organisation, welche Geschäftsfelder in welchem zeitlichen Rahmen und in einer geeigneten Organisationsstruktur, betrieben werden.

Die Sozialwirtschaft hat sich als bedeutender volkswirtschaftlicher Wirtschaftszweig etabliert und konnte seit den 1970er Jahren eine Verdopplung der Beschäftigten bis in die 90er Jahre erreichen (vgl.: Holdenrieder 2013 S. 13). Im Jahr 2012 arbeiteten 1.673.861⁹ Menschen in der freien Wohlfahrtspflege. Die Arbeitsfelder der freien Wohlfahrtspflege sind vielfältig und erstrecken sich von Kinder und Jugendhilfe über die Gesundheitsversorgung bis hin zur Altenhilfe (Holdenrieder 2013 S.11). Der Beschäftigungszuwachs und die Ausweitung der Tätigkeitsfelder machen es nötig die Arbeit von sozialwirtschaftlichen Organisationen zu professionalisieren. Auch die vielfältigen Finanzierungsformen durch private sowie öffentliche Geldgeber machen eine professionelle Organisationsstruktur nötig. Mitte der 80er Jahre verringerte sich der Spielraum der öffentlichen Haushalte zunehmend. Die Notwendigkeit der effizienten Verteilung der knapper werdenden finanziellen Ressourcen trat nun immer stärker zutage. Dies führte zu einem starken Kostendruck auf die verschiedenen Organisationen der freien Wohlfahrtspflege. Zunehmend wurden deshalb betriebswirtschaftliche Prinzipien innerhalb der freien Wohlfahrtspflege angewandt. Es wurde für die Organisationen nun notwendig, nicht nur den sozialen Nutzen des Hilfsangebots zu bewerten, sondern auch dafür zu sorgen eine kostendeckende Finanzierung für ein soziales Angebot sicherzustellen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer sorgfältigen Planung für zukünftige Angebote vorangehen zu lassen, welche die qualitativen als auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die zukünftige Hilfeleistung sicherstellen. Im Zuge eines zunehmenden Wettbewerbsdrucks ist es notwendig geworden die eigenen

⁹ BAGFW. n.d. Anzahl der Beschäftigten der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland von 1970 bis 2012. Statista. Zugriff am 23. Juli 2017. Verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/168311/umfrage/freie-wohlfahrtspflege-beschaeftigte-seit-1970/>.

Angebote mit denen von potentiellen Konkurrenten zu vergleichen und eine entsprechende Planung vorangehen zu lassen.

Um die strategische Planung einordnen zu können, ist eine Begriffsklärung notwendig. Die Strategie „beschreibt die als das wichtigste Element der Unternehmensführung. Sie bestimmt die grundsätzliche Ausrichtung eines Unternehmens im Markt und sie legt fest welche Ressourcen dazu innerhalb des Unternehmens aufgebaut und eingesetzt werden sollen. Damit schafft sie die Voraussetzungen, um die normativen Ansprüche an die Entwicklung des Unternehmens langfristig erfüllen zu können.“ (Harald Hungenberg 2011, S. 105)

Die strategische Planung innerhalb der Sozialwirtschaft beschreibt das „systematisierte Nachdenken über die zentralen strategischen Fragen in einem Unternehmen sowie deren konkrete Umsetzung. Ausgangsbasis hierfür sind in der Regel Visionen, Missionen, Philosophien, Satzungen, Leitbilder oder generelle Ziele (z.B. kostendeckendes, soziales und ökologisch verantwortungsvolles Handeln).“ (Holdenrieder 2014, S. 79). Generelle Werte und Ziele der Unternehmung geben Auskunft darüber zu welchem Zweck die sozialwirtschaftliche Organisation gegründet wurde (vgl.: Arnold/Maehlicke 2009;). Idealtypisch finden sich in der strategischen Planung die Werte der Stakeholder (z.B. Mitglieder, Mitarbeiter, Kunden, Investoren, öffentliche Kostenträger, Kommunen, Lieferanten) wieder. (Holdenrieder 2013)

4.2 Geschäftsfeldanalyse nach Porter

Wie schon beschrieben ist das Umfeld einer Organisation in der Sozialwirtschaft auch ein Wettbewerbsumfeld. Die Geschäftsfeldanalyse soll hier eine Möglichkeit bieten die verschiedenen Faktoren eines Geschäftsfeldes strukturiert zu analysieren. Die Geschäftsfeldanalyse beschreibt somit die systematische Erfassung des Wettbewerbsumfelds (Holdenrieder 2013). „die Möglichkeit und gegebenenfalls die Notwendigkeit für das betreffende Aktivitätsfeld eine eigenständige Wettbewerbsstrategie mit eigenen Zielen und Aktivitäten zu verfolgen“ (Steinmann und Schreyögg 2005, S. 189) Wichtig für eine Analyse ist ein ausreichend abgegrenztes Geschäftsfeld zu definieren. Dies könnten beispielsweise Kindertagesbetreuung oder Schulsozialarbeit sein. Noch weitere Abgrenzungen sind durch die Definition von räumlichen, thematischen, personellen oder projektgebundenen Grenzen möglich. Je feiner die Abgrenzung desto besser ist die Strategieweise Ausrichtung auf die unterschiedlichen Gegebenheiten des Wettbewerbs möglich. (Holdenrieder 2013)

Zu analysierende Themen einer Geschäftsfeldanalyse sind die Abnehmer, welche auch als Kunden beschrieben werden können. Faktoren können hier die Größe, deren Kaufkraft und deren zahlenmäßige Größe sein.

Die nächste zentrale Einflussgröße sind die Wettbewerber. Hierbei sollen die Verhaltensweise, Einfluss, Kapazitätsauslastung, Qualität etc. der einzelnen Wettbewerber begutachtet werden.

Die Lieferanten sind ebenfalls eine wichtige Größe. Da die Sozialwirtschaft personalintensiv ist, sollte dabei insbesondere auf den Arbeitsmarkt geachtet werden. Dieser ist für die meisten Organisationen der zentrale Lieferant für Personal. Wenn die Organisation aber etwas produziert, ist die Marktstruktur der Rohstofflieferantenbranche zusätzlich zu beachten. So kann gewährleistet werden, dass keine überhöhten Preise einen Wettbewerbsnachteil verursachen. In der Regel wird nichts in der Sozialwirtschaft produziert. Jedoch sind zum Beispiel Behindertenwerkstätten produzierende Betriebe.

Ebenfalls zu beachten ist der Standort. Da soziale Dienstleistungen direkt in Einrichtungen und Diensten der jeweiligen Organisation angeboten werden, ist die geografische Lage sehr bedeutend für die zukünftige Nutzung des sozialen Angebots. Aspekte für eine Analyse können sein: Infrastruktur, die Eignung des Umfelds und Grundstücks- oder Mietpreise. Beispielsweise könnte es ungünstig sein, eine Kindertagesstätte in einem Wohnviertel mit überwiegend älterer Bevölkerung zu errichten. Die rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen sind von zentraler Bedeutung für die strategische Planung. Gesetzliche Grundlagen und politische Rahmenbedingungen beeinflussen in der Regel alle anderen Analysefaktoren. Hier kann es wichtig sein, gute und vertrauensvolle Kontakte zu regional-politischen Verantwortlichen zu pflegen. Ist dies nicht der Fall kann sich dies leicht nachteilig auf das eigene Wettbewerbsumfeld auswirken. Bestehen schlechte Verbindungen in die Regionalpolitik, kann es beispielsweise dazu kommen, dass die eigene Organisation in Ausschreibungsverfahren oder politischen Entscheidungsprozessen nicht berücksichtigt wird. Eine andere Organisation könnte sich dann den Zuschlag aufgrund sehr guter politischer Kontakte sichern.

Kernbestandteil einer solchen Analyse sind die Kostenträger. Da von Ihnen insbesondere die finanzielle Versorgung des Projektes abhängt, ist es notwendig hier die regionalen Unterschiede auf Finanzierungsformen und -verfahren zu beachten. Im Bereich Kitafinanzierung herrschen in Berlin und Brandenburg unterschiedliche Finanzierungsverfahren. Dies bedeutet, dass die Kosten für einen Kitaplatz in Berlin mit Pauschalen refinanziert werden, wohingegen in Brandenburg eine Fehlbedarfsfinanzierung vorliegt. Dies führt dazu, dass Unternehmensstrukturen und Konzepte nicht ohne weiteres auf das jeweils andere Bundesland übertragbar sind.

Insgesamt sind für eine gelingende Geschäftsfeldanalyse die zukünftigen Entwicklungen des neuen Geschäftsfeldes von Bedeutung. Es ist wichtig zukünftige potenzielle Entwicklungen abzuschätzen und diese in die Strategie zu integrieren (vgl. Holdenrieder 2013). Hierbei ist zu nennen, dass es mit dem Rechtsanspruch auf einen Kindertagesstättenplatz eine stark steigende Nachfrage nach Kitaplätzen entstand. Diese zukünftige Nachfrage zu erkennen und in die Planung der Organisation einzubinden ist entscheidend und wichtig für den Organisationserfolg.

4.3 Grundlagen Projektmanagement

Projektmanagement wird verwendet um einzigartige Probleme in einer Organisation zu lösen, die nicht durch die vorhandenen Organisationsstrukturen gelöst werden können. Allein der Begriff Projekt umfasst vielfältige Deutungen und soll nun betrachtet werden. (Merchel 2005) beschreibt verschiedene Formen von Projekten. Im Prinzip kann eine Liebesbeziehung ein Projekt sein, das Vorhaben ein Buch zu schreiben, einen Film zu drehen, umzuziehen oder auch eine Projektwoche in einer Schule. Grundlegend ist ein Projekt immer etwas Neues, indem etwas Neues umgesetzt oder ausprobiert werden soll. Dies geschieht in der Regel in reflektierter Form und in strukturierter Art und Weise. Auch die Organisationen selbst können Projekte sein, hier nennt Merchel beispielsweise sogenannte Alternativprojekte (Kreft 1987) Frauenprojekte (Brückner 1996), Arbeitslosenprojekte (Wolksi- Prenger 1989) und Selbsthilfeprojekte (Braun und Opielka 1992, S. 44 ff)

Allen gemeinsam ist, dass die Bedeutungsvielfalt des Wortes Projekt vielfältig ist und deshalb eine Eingrenzung notwendig macht.

Projekte in Organisationen zeichnen sich durch folgende Merkmale aus. Sie sind neuartig, zielorientiert, abgegrenzt, komplex dynamisch, interdisziplinär und bedeutend.

Neuartige Projekte sind dadurch charakterisiert, dass sie sich durch eine nicht oder nur zum Teil wiederholende Aufgabenstellung auszeichnen und ein höheres Risiko bergen.

Die Zielorientierung ist daran zu erkennen, dass ein angestrebtes Ziel klar definierbar ist und daraus folgt, dass der Ressourceneinsatz sehr gut bestimmt werden kann.

Ein weiteres Merkmal ist die Begrenzung. Projekte sind also hinsichtlich des Zeitrahmens, des Budgets also auf organisatorisch-rechtliche Art begrenzt.

Das Charaktermerkmal der Interdisziplinarität ist dadurch gekennzeichnet, dass die Aufgabenstellung nur aufgrund des Zusammenwirkens von Menschen aus unterschiedlichen Disziplinen, verschiedenen Qualifikationsniveaus und der Herkunft aus verschiedenen Organisationsteilen durchführbar ist.

Bedeutsamkeit erlangt ein Projekt wenn es eine hohe Relevanz für die Organisation besitzt bezüglich der Nutzungseignung, Akzeptanz, wirtschaftlichen Erfolg Ressourcenbindung und ähnlichen. (Patzack und Rattay 2014)

Des Weiteren sind Projekte eigenständige soziale Systeme. Sie sind eingebettet in ein projektspezifisches Umfeld, bei dem häufig Muster in Kommunikation, Arbeitsform und Regeln entstehen, welche sich von der Gesamtorganisation unterscheiden.

In der sozialen Arbeit ist der Projektmanagementbegriff nicht so stark besetzt und findet eine etwas weniger intensive Umsetzung als in der freien Wirtschaft, trotzdem ist diese Form der Bewältigung von Projekten auch auf Projekte der Sozialwirtschaft anwendbar. (Merchel 2005) beschreibt außerdem, dass Projekte verschiedene inhaltliche Ausrichtungen haben können. Projekte können verwendet werden (Merchel 200, S. 87) um zur Analyse von Sachverhalten zu helfen, Grundsatzentscheidungen vorzubereiten oder neue Verfahrensweisen (wie ein neues Qualitätsmanagementsystem, ein neues EDV System oder ähnliches) einzuführen. Außerdem können Projekte einen technischen Charakter haben, beispielsweise für Renovierungsarbeiten oder Neubauten. Projekte können sich ebenfalls mit der Bestimmung der Identität und der daraus folgenden fachlichen Auseinandersetzungen innerhalb der Organisation beziehen.

Grundlegend für die Herkunft von Projektmanagement ist, dass dieses zuerst bei öffentlichen Projekten in den USA verwandt wurde. Das Manhattan Projekt ist an dieser Stelle ein prominentes Beispiel¹⁰. Die Erfahrungen aus militärischen und politischen Projekten wurden dann auch in der freien Wirtschaft eingesetzt und erfreuen sich dort großer Beliebtheit, weil so disziplinübergreifende Problemstellungen effizient und zielgerichtet gelöst werden konnten. (Kessler und Winkelhofer 2002) identifizierten folgende Teilbereiche des Projektmanagements

- „das Lösen von Problemen, die Organisation und Steuerung von Arbeit und die Gestaltung psychologischer Einflüsse
- das Management der Inhalte und Ziele des Projekts (Sachebene), die Art und Weise des Vorgehens und des Prozesses (Methodenebene) sowie die Interaktion und Beziehungen (Personenebene) steuern,
- das gemeinsame Verständnis, die organisatorischen Bausteine, die Zielsetzungs-, Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse allgemein festlegen,

¹⁰ Das Manhattan Projekt wurde eingerichtet die US Atombombe während des zweiten Weltkrieges zu entwickeln. Die Anregung dazu gab Albert Einstein

- den Vorgehensrahmen, die Methoden und Instrumente bereithalten“ (Kessler und Winkelhofer 2002, S.10)

4.4 Projektarten

(Patzack und Rattay 2014) beschreiben folgende Projektarten, diese lassen sich untergliedern nach Projekthalt, Stellung des Kunden bzw. Projektauftraggebers, Grad der Wiederholung, beteiligte Organisationseinheiten, Schwierigkeitsgrad.

| Gliederungskriterium | Beispiel |
|---|--|
| Projekthalt | <ul style="list-style-type: none"> - Unternehmensgründung- und –kauf Projekte - Unternehmensbeteiligungsprojekte - Marketingprojekte, Veranstaltungsprojekte - Strategieprojekte - Akquisitionsprojekte, Angebotsprojekte - Durchführbarkeitsstudien, Planungsprojekte - Forschungsprojekte - Produktentwicklungsprojekte - Organisationsentwicklungsprojekte - IT Projekte - Investitionsprojekte - Instandhaltungsprojekte |
| Stellung des Kunden bzw. Projektauftraggebers | <ul style="list-style-type: none"> - externe Projekte: externer Kunde (externer Auftraggeber, Besteller) - interne Projekte: interner Auftraggeber, Nutzer - für jedes Projekt muss es einen internen Auftraggeber geben, der die Verantwortung dafür trägt, dass das Projekt im Unternehmen durchgeführt wird |
| Grad der Wiederholung | <ul style="list-style-type: none"> - einmalige Projekte (Pionierprojekte) - ähnlich wiederkehrende Projekte (Standard bzw. Routine-Projekte) sogenannte repetitive Projekte |
| Beteiligte Organisationseinheiten | <ul style="list-style-type: none"> - Abteilungsinterne Projekte - Abteilungsübergreifende Projekte - Organisationsübergreifende Projekte |

| | |
|--------------------|--|
| Schwierigkeitsgrad | Dieser manifestiert sich in den Projekteigenschaften wie: Umfang, Komplexität, Laufzeit, rechtliche Rahmenbedingungen etc. |
|--------------------|--|

(Patzack und Rattay 2014, S. 21- 22)

4.5 Projektphasen

Unterschieden wird zwischen Projektstartphase Projektplanungs- und -ausführungsphase, Projektkoordinations- und Projektabschlussphase. Projektphasen werden durch Ereignisse gestartet und beendet. Diese Ereignisse nennt man Meilensteine. Es ist dabei nicht wichtig ob die Ereignisse extern kommuniziert werden oder vom Projektteam selbst definiert werden. Insbesondere interne Projekte sind eher weniger stark strukturiert und nutzen daher selbst definierte Ereignisse als Meilensteine. Meilensteine eignen sich zur Abstimmung von Strategien und Zielen. Sie werden ausgewertet und für die nächste Projektphase genutzt um Erfahrungen nutzen zu können (vgl. Patzack und Rattay 2014, S. 28).

Projektstartphase

Die Projektstartphase oder aber die Analyse der Ausgangssituation (Merchel 2005, S. 89) dient der Beschreibung, in der die Organisation einen Auftrag erteilt und die notwendigen Strukturen geschaffen werden um eine funktionales System in Gang setzen zu können. Außerdem werden in dieser Phase die Zielrichtung des Projekts analysiert und generelle Risiken für das mögliche Projekt abgeschätzt. Die Risikoabschätzung beinhaltet auch eine Abschätzung mit welchen Maßnahmen diese minimiert werden können. Dadurch ist es den beteiligten Akteuren möglich die Risiken und die Chancen des Projektes gegeneinander abzuwägen.

Projektplanungs- und Projektausführungsphase

In dieser Phase wird die inhaltliche Aufgabenstellung bearbeitet, hier werden die Arbeitspakete aufgeteilt. Arbeitspakete sind die kleinsten Teilaufgaben. Eine Differenzierung der einzelnen Arbeitsaufgaben und die geteilte Bearbeitung dieser, kennzeichnen diesen Abschnitt (Probst 2001). Die einzelnen Arbeitspakete werden einzelnen Mitgliedern des Projektes zugeordnet. In dieser Phase ist außerdem zu klären,

welche Organisationsform das jeweilige Projekt erlangen soll. (vgl. Kieser und Walgenbach 2009, S. 95 beschreiben diese Organisationsformen.

Es wird zwischen dem Einflussprojektmanagement, dem reinen Projektmanagement und der Matrixprojektorganisation unterschieden.

Im Einflussprojektmanagement wird eine Person mit der Konzipierung und der Durchführung eines Projektes beauftragt. Die Aufgaben sind, Projektpartner von den Zielen des Projektes zu überzeugen und die einzelnen Arbeitspakete innerhalb des Projektes zu veranlassen, sowie deren Durchführung zu koordinieren. Die mit dem Projektmanagement betraute Person hat keine eigene Durchsetzungsmacht, sondern eine eher koordinierende Funktion. Das Augenmerk liegt dann auf der persönlichen Kompetenz des Projektmanagers.

Im reinen Projektmanagement wird eine eigene Organisationseinheit innerhalb einer Organisation geschaffen. Die Organisation ist immer das Unternehmen, der Verband oder ein Verein. Dabei werden die Mitglieder dieser Organisationseinheit extra für diese Aufgabe abgestellt, aus anderen Einheiten oder Abteilungen der Organisation. Die Mitarbeiterinnen werden speziell für dieses Projekt eingestellt. Die Leitung dieses Projektes ist mit einer Weisungsbefugnis ausgestattet, kann dementsprechende Anweisungen erteilen und für die Durchführung der Arbeitspakete sorgen.

Die Matrixorganisation verknüpft die Merkmale der klassischen Aufbauorganisation und der Projektorganisation. Dafür werden die Beteiligten des Projektes nur mit einem Teil Ihrer Arbeitszeit aus der klassischen Organisation herausgelöst und verbleiben in den angestammten Arbeitskontexten. So ist es möglich Projekte mit den benötigten Ressourcen auszustatten ohne die Mitarbeiterinnen komplett aus der klassischen Organisation herauszulösen.

Projektkoordinierungsphase

Diese Phase ist häufig mit dem Start und dem Ende einer Ausführung von einem oder mehreren Arbeitspaketen verbunden. In der Regel schließt die Koordinierungsphase eine inhaltliche Ausführung ab und startet eine neue inhaltliche Ausführung. Da es sehr wahrscheinlich ist, dass die Ergebnisse von beiden Phasen aufeinander aufbauen, ist es wichtig diese nacheinander durchzuführen. Während dieser Phase werden neue Arbeitspakete miteinander koordiniert und ermöglichen so die effiziente und zielgerichtete Ausrichtung des Projektes. Die Erfahrungen aus den verschiedenen Phasen fließen dabei immer wieder in die nächsten Arbeitsphasen ein.

Projektabschlussphase

Das klar definierte Ende des Projektes ist in der Projektabschlussphase definiert. Dies gilt für alle Mitarbeiter beziehungsweise Beteiligten des Projektes. Charakteristisch für diese Phase ist ein Lerntransfer von Wissen und der formalen Beendigung des Projektes. Die Beendigung wird markiert durch einen Abschlussbericht und eine Evaluation des Projektes. In der Evaluation sollte das Augenmerk darauf liegen, dass es den Menschen ermöglicht wird die Ergebnisse des Projektes in den Alltag der Organisation einfließen und dadurch Nachhaltigkeit entstehen zu lassen.

4.6 Projektphasenstruktur

Die Projektphasen bedingen einander. Insbesondere die Projektplanungs- und Ausführungsphasen sind wiederholende Phasen und aufeinander aufgebaut. Beide Phasen können nicht getrennt voneinander gesehen werden und sind nicht in einer linearen Abfolge zu betrachten. Durch die Ausführung der einzelnen Arbeitspakete ist es notwendig immer wieder zu koordinieren was als nächstes getan werden muss und wie die einzelnen Mitglieder des Projektteams miteinander arbeiten. In diesen Phasen findet die eigentliche Managementaufgabe statt. Diese besteht darin die einzelnen Projektphasen miteinander zu verknüpfen und den reibungslosen Anschluss der nächsten Projektphasen zu ermöglichen.

4.7 „Agiles Projektmanagement“ als alternative Form des klassischen Projektmanagements

Agiles Projektmanagement setzt den Kunden und Auftraggeber nicht mehr in den Fokus, sondern den Projekterfolg dies kommt einer Verschiebung der Grundannahmen gleich. Der Kunde und der Dienstleister sind gemeinsame Akteure, die zum Projekterfolg beitragen. Dabei wird nicht möglichst viel Wert auf eine flexible Planung gesetzt. Nicht mehr die geplante Koordination steht im Vordergrund, sondern die selbstgesteuerte, gruppenautonome Abstimmung zwischen Leistungsträgern. Es ist also kein Projektmanager im klassischen Sinne nötig der Führungsaufgaben wahrnimmt, sondern eher ein Koordinator der dafür sorgt, dass der Projekterfolg durch Hemmnisse nicht gefährdet wird. Seinen Ursprung hat das agile Projektmanagement in der Softwareentwicklung und ermöglichte dort einen effizienteren Projektlauf (vgl. Patzack

und Rattay 2014, S.31). beschrieben folgende charakteristische Merkmale. Die Kommunikation und der Mensch stehen im Prozess im Vordergrund. Wie ein Ziel erreicht wird ist zweitrangig. Es soll alles möglichst einfach gehalten werden (KISS: keep it simple and stupid). Die Zusammenarbeit statt Leistungsverträge mit dem Kunden stehen im Vordergrund. Wenn Änderungen notwendig sind, folgt eine rasche informelle Reaktion. Der Plan ist als Orientierung gedacht und nicht als feste Größe. Man könnte sagen der Fokus liegt auf dem Ziel und nicht auf dem Weg. Auch wenn agiles Projektmanagement eher aus dem IT Bereich stammt, so sind die Prinzipien¹¹ allgemein übertragbar.

4.8 Methoden des Projektmanagements

Der Projektstrukturplan

der Projektstrukturplan dient zu Klärung und genauen Definition eines Projekts. Darin werden die genauen Arbeitsschritte, die Arbeitspakete und die Abhängigkeiten zueinander festgehalten. Nachdem die Projektgruppe die einzelnen Arbeitspakete festgelegt und definiert hat, werden die einzelnen Arbeitspakete (Schnelle 2004) in einen zeitlichen Ablauf gesetzt und gleichzeitig in einen sachlichen Zusammenhang gebracht. In diesem Projektstrukturplan werden markante Ereignisse markiert, welche als Meilensteine definiert werden. Meilensteine definieren besonders wichtig Punkte innerhalb eines Projekts und ermöglichen so die gezielte Arbeit auf einen bestimmten Termin (Merchel 2005). Der Projektstrukturplan muss schriftlich erfasst werden und gehört zur Projektdokumentation. Mit der Projektdokumentation wird sichergestellt, dass die einzelnen vereinbarten Arbeitspakete erfüllt werden. Sie ermöglichen die Kontrolle eben dieser.

Der Projektablaufplan

Der Projektablaufplan definiert die zeitlichen Abläufe innerhalb des Projekts und unterscheidet sich darin von einem Projektstrukturplan. Somit wird es möglich dem Projekt eine logische Struktur zu geben (Schiersmann und Thiel, 2000) In der Regel bedient man sich als Hilfsmittel eines Balkendiagramms und verbindet so die zeitliche Dimension mit den zu erfüllenden Arbeitsaufgaben.

¹¹ <http://projektmanagement-definitionen.de/glossar/agiles-projektmanagement/> eingesehen am 23. 12. 2017

4.9 Business Model Canvas

Da es sich bei dem Remida Projekt in Berlin um ein neues Projekt handelt, wurde entschieden ein Model zu nutzen, welches es ermöglicht das Projekt umfänglich zu betrachten und zu überprüfen ob es umsetzbar ist. Im ersten Schritt werden die theoretischen Betrachtungen des Business Model Canvas durchgeführt. In einem zweiten Schritt werden diese Betrachtungen auf das konkrete Projekt übertragen. Charakteristisch für diese Art und Weise der Projektentwicklung oder -gründung ist, dass es keine spezielle und detailliert geplante Aussagen macht. Im Gegenteil, dieses Modell soll vor allem die verschiedenen Einflussfaktoren eines Projekts darstellen und dies möglichst auf einer A0 Seite. Diese Methode fand seinen Ursprung bei Yves Pigneur (Pigneur 2017) einem Wirtschaftsprofessor an der Universität Lausanne.

Diese Methode soll die Möglichkeit geben ein bestehendes oder zukünftiges Geschäftsmodell zu durchdenken und zu entwickeln. Dafür ist es sinnvoll eine Definition des Begriffs Geschäftsmodells oder im Englischen Business Model vorzunehmen. Definiert wird dieses wie folgt: „Das Geschäftsmodell, auch Business Model genannt, ist eine modellhafte Beschreibung eines Geschäfts. Die Beschreibung von Geschäftsmodellen soll dabei helfen, die Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolgs zu erläutern.“ (Straub 2012, S. 383) Das Geschäftsmodell wird wie folgt definiert: „Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nachdem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst.“ (Osterwalder und Pigneur 2011) Grundsätzlich ist es unerlässlich dabei den Kundennutzen und daraus resultierend die Ertragskraft eines Projekts oder Unternehmens zu betrachten. Deshalb ist es sinnvoll dies strukturiert und detailliert zu tun. Dafür schafft das Business Modell Canvas eine einfache und gut verständliche Ansicht um diese für jeden Stakeholder verständlich zu machen. Dabei ist das Geschäftsmodell als umfassende Idee zu verstehen, welche sich in der Organisationsstruktur, den Prozessen und Systemen wiederfindet. Im Grunde ist es so zu verstehen das alles auf ein Ziel hinarbeitet und dahingehend geplant wird (vgl. Osterwalder und Pigneur 2011, S. 19).

Das Business Model Canvas gliedert sich in 9 Komponenten:

1. Kundensegmente (Customer Segments)
2. Wertangebote (Value Propositions)
3. Kanäle (Channels)
4. Kundenbeziehungen (Customer Relationship)

5. Einnahmequellen (Revenue Streams)
6. Schlüsselressourcen (Key Ressources)
7. Schlüsselaktivitäten (Key Activities)
8. Schlüsselpartnerschaften (Key Partnerships)
9. Kostenstruktur (Cost Structure)

Im Folgenden werden die einzelnen Segmente beschrieben (Osterwalder und Pingeur 2011).

1. Kundensegmente

Die Kundensegmente sind als die verschiedenen Organisationen oder Personen zu begreifen welche das Unternehmen oder das Projekt erreichen will. Ziel ist dabei möglichst genaue Beschreibungen der Kunden zu erstellen und diese dann zusammenzufassen. Der Gedanke dabei ist, dass man das Kundensegment umso besser definieren kann, je genauer man seine Kunden kennt. Es gilt eine bewusste Entscheidung zu treffen welche Kunden/ -segmente erreicht werden sollen. Es soll ein tiefes Verständnis für die Kunden entstehen. Dabei ist zu beachten, dass Kunden verschiedene Segmente repräsentieren, wenn:

- ihre Bedürfnisse ein individuelles Angebot erfordern und rechtfertigen
- sie über unterschiedliche Distributionskanäle¹² erreicht werden können
- sie unterschiedliche Arten von Beziehungen erfordern
- sie stark unterschiedliche Rentabilität aufweisen
- „sie bereit sind, für unterschiedliche Aspekte des Angebots zu bezahlen“ (Osterwalder und Pingeur 2011, S. 24)

Im Folgenden beschreiben die Autoren was Kundensegmente sein können. Beispielsweise kann es ein spezielles Kundensegment geben. Dies bedeutet, dass ähnliche Bedürfnisse vorhanden sind, diese sich trotzdem voneinander unterscheiden. Die Autoren verwenden hier das Beispiel einer Bank. Diese unterscheidet Kunden mit einem Vermögen bis 100.000 und einer Kundengruppe ab 500.000 €. In diesem Fall ist das Bedürfnis ähnlich, jedoch unterscheiden sie Vertriebskanäle, Kundenbeziehung und Einnahmequellen. Im Gegensatz dazu gibt es den Nischenmarkt. Dieser richtet sich an ein spezifisches, spezialisiertes Kundensegment. Dementsprechend richten sich die Wertangebote, Vertriebskanäle und Kundenbeziehungen an den Anforderungen dieses Marktes aus. Wohingegen in einem Massenmarkt nicht zwischen Kundensegmenten

¹² Absatzweg; der Weg auf dem die Ware zum Kunden gelangt

unterschieden wird. Man geht bei einem Massenmarkt davon aus, dass es einheitliche Bedürfnisse und Probleme bei den Kunden gibt.

Ein diversifiziertes Kundensegment beschreibt zwei nicht zusammenhängende Kundensegmente mit unterschiedlichen Ansprüchen und Problemen. Das Business Model Canvas wird im Prinzip geteilt. Beispielsweise hat dies Amazon getan als das Unternehmen zusätzlich Cloud Speicher angeboten und somit ein völlig neues Kundensegment neben dem Versandhandel angesprochen hat.

2. Wertangebote

Beschreibt das Paket von Produkten und Dienstleistungen welches für ein bestimmtes Kundensegment Wert schöpft. Dabei ist das Wertangebot der Grund warum der Kunde sich dem Produkt oder Unternehmen zuwendet. In jedem Fall besteht jedes Wertangebot aus einem Paket von Produkten oder Dienstleistungen. Man bündelt also verschiedene Vorteile. Dabei müssen Wertangebote nicht zwingend innovativ sein, sondern können auch bestehenden Wertangeboten ähneln und diese weiterentwickeln (vgl. Osterwalder und Pigneur 2011, S. 26).

Besondere Wertangebote können zum Beispiel eine Arbeitserleichterung sein oder ein ansprechendes Design. Ein gutes Beispiel dafür sind sicherlich Apple Produkte, welche oft nicht unbedingt eine wesentliche bessere Technik anbieten aber ein hochwertiges Design anbieten und sehr bedienungsfreundlich sind. Ein weiteres Wertangebot kann eine Marke oder ein Status sein. Manche Produkte sind in diesen Fällen schon aufgrund der damit verbundenen Status gut verkäuflich. Zum Beispiel ein Mercedes eine Rolex oder aber Kleidungsmarken welche nur in Subkulturen getragen werden. Ein weiteres Merkmal kann auch der Preis sein. Diese Bedürfnisse sind mit günstigen Flügen, Autos oder Gratis Mail Accounts befriedigt. Die Kostenreduktion ist ein weiteres Wertangebot. Dem Kunden zu helfen seine Kosten zu reduzieren ist immer sinnvoll. Jede Bürosoftware verfolgt letztlich das Ziel einer Kostensenkung oder Produktivitätssteigerung. Oft ist aber nicht nur die Kostenoptimierung ein sinnvolles Wertangebot, sondern die Risikominimierung. Dies könnte zum Beispiel eine Garantie sein welche auf ein Produkt gegeben wird oder eine besonders hohe Qualität, welche nur geringe Reparaturkosten erwarten lässt. Ein weiteres Wertangebot ist die Verfügbarkeit. Beispielsweise gelingt es aktuell vielen Online-Vermögensverwaltungen eine Dienstleistung (Vermögensverwaltung) auch für Menschen mit geringen Vermögen zugänglich zu machen. So wird eine Dienstleistung verfügbar gemacht, welche zuvor noch nicht zugänglich war. Carsharing oder das Wiederaufbereiten von gebrauchten Elektroartikeln, insbesondere Smartphones oder Tablets können ebenfalls solche Wertangebote sein. Als letzten Punkt führen die

Autoren die Bequemlichkeit oder Anwenderfreundlichkeit an. Hier ist Apple sicherlich wieder ein gutes Beispiel. Die Produkte Apple iPod und iTunes gestatteten es den Kunden in einer nie dagewesenen Einfachheit Musik digital herunterzuladen und zu hören, dass damit eine erhebliche Vereinfachung im Vergleich zu anderen Produkten entstanden ist. Microsoft hatte schon ähnliche Produkte, konnte aber das Produkt nicht so anwendbar gestalten wie es Apple gelungen ist.

3. Kanäle

Der Baustein „Kanäle“ im Business Model Canvas beschreibt wie ein Unternehmen seine Kundensegmente erreicht. Man unterscheidet dabei Kommunikationskanäle, Distributionskanäle und Verkaufskanäle. In jedem Fall sind diese Kanäle Punkte, an denen Kunden einen Berührungspunkt mit dem Unternehmen haben. Deshalb erfüllen sie verschiedene Funktionen:

- „die Aufmerksamkeit der Kunden auf die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens zu lenken
- den Kunden bei der Bewertung des Wertangebots einer Firma zu helfen
- den Kunden den Kauf spezifischer Produkte und Dienstleistungen zu ermöglichen
- den Kunden ein Wertangebot zu unterbreiten
- die Kunden auch nach dem Kauf zu betreuen“ (Osterwalder und Pigneur 2011, S. 30)

Alle Kanäle haben 5 Phasen. Diese Phasen werden vor allem durch Fragestellungen dargestellt.

Aufmerksamkeit: Wie wird die Aufmerksamkeit auf das Produkt/ Dienstleistung gelenkt?

Bewertung: Wie helfen wir unseren Kunden das Wertangebot unseres Unternehmens zu bewerten?

Kauf: Wie ermöglichen wir es unseren Kunden, spezifische Produkte und Dienstleistungen zu kaufen?

Vermittlung: Wie vermitteln wir den Kunden ein Wertangebot?

Nach dem Kauf: Wie unterstützen wir den Kunden nach dem Kauf?

Dabei unterscheidet man noch verschiedene Kanaltypen. Man unterscheidet nach eigenen Kanaltypen und Partnerkanaltypen. Eigene Kanaltypen können die Verkaufsabteilung oder Internetverkauf oder eigene Filialen sein. Partnerkanaltypen können Partnerfilialen oder Großhändler sein

4. Kundenbeziehung

Der Baustein Kundenbeziehung beschreibt welchen Arten von Beziehungen ein Unternehmen mit verschiedenen Kundensegmenten pflegt und eingeht.

Als Unternehmen ist es wichtig festzulegen von welcher Art die Beziehung mit den verschiedenen Kundensegmenten ist. Jede Kundenbeziehung ist von folgenden Motivationen angetrieben: Kundenakquise, Kundenpflege und Verkaufssteigerung.

Im Laufe der Zeit kann sich eine Kundenbeziehung verändern und sich von der Akquise zur Pflege verlagern. Dies ist abhängig von der Art des Geschäftsmodells insgesamt. Nicht jedes Geschäftsmodell verlangt eine Pflege der Kundenbeziehung, wenn nur ein einmaliger Kontakt angedacht ist, so ist eine Pflege nicht nötig.

Eine Kundenbeziehung ist durch verschiedene Kategorien zu unterteilen:

Die persönliche Unterstützung: Diese Beziehung beruht darauf, dass es eine menschliche Interaktion gibt und der Kunde mit einem echten Menschen kommunizieren kann. Dies kann aber auch durch E-Mail oder Callcenter geschehen. Wichtig ist die individuelle persönliche Interaktion.

Die individuelle persönliche Unterstützung: dabei wird ein Individuum durch einen Kundenbetreuer über einen langen Zeitraum betreut. Dies ist zum Beispiel bei Versicherungsvertretern der Fall.

Selbstbedienung: hierbei handelt es sich nicht um eine direkte Beziehung, in dieser Art der Kundenbeziehung wird dem Kunden alles Notwendige zur Verfügung gestellt um sich selbst bedienen zu können. Als Beispiel sei der Supermarkt genannt.

Automatische Dienstleistung: Dieser Fall tritt ein, wenn eine persönliche Unterstützung mit der Selbstbedienung kombiniert wird. Dies ist möglich indem man Kundendaten des Unternehmens mit einem automatischen Algorithmus kombiniert. Beispielsweise suchen wir nach einem Kochtopf und per E-Mail werden dem Kunden die entsprechenden Online Shops oder Informationen zugesandt.

Communitys: Viele Firmen unterhalten Online Communitys um den Mitgliedern dieser Communitys den Austausch zu ermöglichen. Dabei ist das Ziel einen intensiveren Kundenkontakt zu erreichen und gleichzeitig die Nutzer miteinander zu verbinden und an das Produkt zu binden. Die Fitnessapp Freeletics verbindet die täglichen Trainingsanweisungen und deren sportliche Erfüllung mit einer Veröffentlichung in einer Online Community. Die einzelnen Community-Mitglieder haben die Möglichkeit einander „Claps“ für absolvierte Trainingseinheiten auszusprechen, wodurch die Aufmerksamkeit untereinander für Trainingserfolge erhöht wird. Man verspricht sich davon eine höhere Motivation der Mitglieder und infolgedessen eine stärkere Bindung an die App.

Mitbeteiligung: Die Kunden werden an der Kommunikation beteiligt und werden eingeladen an der Gestaltung der Produkte teilzuhaben. Insbesondere Amazon nutzt die

Beteiligung der eigenen Kunden um Rezensionen der Produkte zu erhalten und ermöglicht es den Kundensegmenten die Produkte leichter zu bewerten. Im Gegenzug haben es Kunden beim Einkauf leichter zu wählen anhand der bestehenden Bewertungen von anderen Kunden. Es gleicht einer Empfehlung.

5. Einnahmequellen

Dieser Baustein steht für die Einkünfte oder Einnahmequellen welche das Unternehmen aus dem einzelnen Kundensegment bezieht. Dabei beantwortet das Unternehmen auf welchen Wegen Einnahmen erzielt werden. Hierbei muss beachtet werden, ob es mehrere Einnahmequellen in einem Kundensegment gibt und welche Preisfestlegungsmechanismen jede Einnahmequelle aufweist. Dabei kann ein Geschäftsmodell verschiedene Arten von Einnahmen umfassen. Zum einem Transaktionseinnahmen aus einmaligen Kundenzahlungen oder wiederkehrende Einnahmen aus fortlaufenden Zahlungen (zum Beispiel für einen Kundendienst).

Zu den Einnahmequellen zählen weiterhin:

Verkauf von Wirtschaftsgütern: dabei werden Eigentumsrechte einer Person von physischen Gegenständen gegen Zahlung eines Geldbetrags an eine andere Person abgetreten.

Nutzungsgebühr: Bei dieser Einnahmeart entstehen Einnahmen durch die Nutzung einer Dienstleistung. Allerdings werden hierbei steigende Einnahmen mit einer steigenden Nutzung erzielt. Hierfür kann eine Hotelübernachtung als gutes Beispiel dienen.

Mitgliedsgebühren: Es werden Einnahmen durch einen kontinuierlichen Zugang zur Dienstleistung erzielt. Dies geschieht sehr anschaulich in Fitnessstudios, oder aber auch in der Remida in Reggio Emilia.

Verleih/ Vermietung/ Leasing: Hier wird jemandem das Recht gewährt, auf ein Wirtschaftsgut exklusiv zuzugreifen. Dabei profitiert der Kunde von niedrigeren Kosten (im Gegensatz zu einem vollständigen Kauf) und andererseits werden regelmäßige Einnahmen erzielt. Carsharingdienste sind an dieser Stelle ein gutes Beispiel.

Lizenzen: Der Kunde erhält das Recht gegen Gebühr für sich selbst geistiges Eigentum zu nutzen. Diese Gebühr kann wiederkehrend oder einmalig erhoben werden.

Maklergebühren: Diese Einnahmequelle entsteht aus Vermittlungsdienstleistungen. Dieses Geschäftsmodell nutzen beispielsweise Immobilienmakler indem sie eine Provision erhalten bei erfolgreicher Vermittlung.

Werbung: Hierbei entstehen Einnahmen, weil man für ein anderes Produkt Werbung verbreitet. Dieses Model findet in der Veranstaltungsbranche und in der Medienbranche Anwendung.

In allen Modellen ist zu beachten, dass die Preisgestaltungsmechanismen großen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens haben und infolgedessen auch auf den Gewinn. In jedem Preisgestaltungsprozess unterscheidet man feste und variable Preise, die aber je nach Einnahmeart stark variieren können.

6. Schlüsselressourcen:

Schlüsselressourcen beschreiben die wichtigsten Wirtschaftsgüter, welche für das Funktionieren eines Geschäftsmodells notwendig sind. Da jedes Geschäftsmodell auf Schlüsselressourcen beruht, ist es wichtig diese zu kennen und einzuschätzen ob diese verfügbar sind. Es ist beispielsweise zu prüfen ob ein Zugang zu entsprechenden Rohstoffen, Arbeitskräften oder ausreichendem Kapital vorhanden ist.

Schlüsselressourcen können physischer, intellektuelle, menschlicher oder finanzieller Natur sein. Diese wiederum können im Besitz der Firma sein, geleast oder von Schlüsselpartnern erworben werden.

Physisch: zu dieser Kategorie gehören Produktionseinrichtungen, Gebäude, Fahrzeuge, Maschinen, Systeme, Point of Sale Systeme.

Intellektuell: die Ressourcen können Marken, Firmenwissen, Patente, Copyrights, Partnerschaften und Kundenstammdaten sein. Diese Ressourcen sind schwer zu entwickeln sind aber umso bedeutender wenn Sie einmal geschaffen wurden.

Menschlich: diese Ressource benötigt jede Firma um ihr Geschäftsmodell umzusetzen. Insbesondere in wissensintensiven und kreativen Branchen ist diese Ressource sehr wichtig. Wenn die Mitarbeiter abwandern und das individuelle Wissen nicht ersetzt wird, gefährdet dies das Geschäftsmodell des Unternehmens.

Finanziell: Kredite, Bürgschaften, Kreditrahmen oder Aktienoptionen sind wichtige und Notwendige Ressourcen sind wichtige für ein Geschäftsmodell. Zum Beispiel ist es so einem Unternehmen möglich günstige Finanzierungsmodelle anbieten zu können und so die eigenen Produkte attraktiver zu machen.

7. Schlüsselaktivitäten

Schlüsselaktivitäten sind die wichtigsten Aktivitäten welche ein Unternehmen haben muss, um seine Geschäftsmodell umzusetzen. Diese Schlüsselaktivitäten unterscheiden

sich je nach Geschäftsmodell und sind deshalb individuell anzupassen oder zu entwickeln.

Folgendermaßen können Schlüsselaktivitäten kategorisiert sein.

Produktion:

Die Aktivität bezieht sich auf die Gestaltung, die Herstellung und die Auslieferung des Produkts.

Problemlösung:

Diese Aktivitäten lösen individuelle Probleme und setzen eine entsprechende Fähigkeit voraus. Insgesamt besitzen in der Regel Dienstleister besondere Fähigkeiten.

Plattform/ Netzwerk:

Die Modelle besitzen ein funktionierendes Netzwerk oder eine Plattform. Diese Netzwerke sind die Voraussetzung, damit eine Geschäftsaktivität besteht. Beispielsweise sind das die Internetseite ebay.de oder der Kreditkartenbetreiber VISA. Diese Unternehmen sind darauf angewiesen, dass sowohl Kunden als auch Unternehmen die Zahlungsdienste als Plattform zur Geschäftsabwicklung nutzen. Die Schlüsselaktivität ist in diesen Fällen die Pflege und Weiterentwicklung eben dieser.

8. Schlüsselpartnerschaften

Dieser Baustein beschreibt das notwendige Netzwerk an Lieferanten und Partnern. Diese Netzwerke dienen dazu Geschäftsmodelle zu optimieren, Risiken zu mindern oder Ressourcen zu akquirieren.

Man kann vier verschiedene Arten von Partnerschaften unterscheiden:

- „strategische Allianzen zwischen Nichtwettbewerbern
- Coopetition: strategische Allianzen zwischen Wettbewerbern
- Joint Ventures zur Entwicklung neuer Geschäfte
- Käufer-Anbieter-Beziehungen zur Sicherung zuverlässiger Versorgung“
(Osterwalder und Pigneur 2011, S. 43)

Man kann dabei weiterhin auch folgende Motivationen unterscheiden:

Optimierung und Mengenvorteil:

Diese Form der Partnerschaft dient dazu die Verteilung von Ressourcen zu optimieren und so die eigenen Aktivitäten zu verbessern. Dazu gehört beispielsweise das Ausgliedern oder Teilen von Infrastruktur.

Minderung von Risiken und Unsicherheiten:

Um hohe Fehlinvestitionen zu vermeiden und insgesamt weniger Unsicherheiten im Unternehmen zu haben ist es manchmal sinnvoll auch mit Konkurrenten zu kooperieren. Dies kann beispielsweise die Möglichkeit sein, gemeinsame Standards zu entwickeln und so das Risiko zu minimieren teure Fehlentwicklungen zu tätigen welche sich dann nicht am Markt durchsetzen.

Akquise bestimmter Ressourcen und Aktivitäten:

Wenn ein Unternehmen nicht über alle Ressourcen zur Realisierung eines Geschäftsmodells verfügt muss es sich diese von anderen Unternehmen besorgen und somit fremde Ressourcen nutzen. Dies kann durch die Nutzung von Wissen, Lizenzen oder durch einen dann möglichen Zugang zu Kunden geschehen.

9. Kostenstruktur

Dieser Teil beschreibt die Struktur aller Kosten welche bei Ausführung dieses Geschäftsmodells anfallen. Solche Kosten können das Schaffen und Vermitteln von Unternehmenswerten, das Pflegen von Kundenbeziehungen oder das Generieren von Umsätzen sein. Diese Kostenstruktur muss gut kalkuliert sein um ein funktionales Geschäftsmodell zu ermöglichen.

Es gibt folgende Geschäftsmodelle:

Kostenorientiert: in diesem Modell liegt der Schwerpunkt auf der Reduzierung von Kosten. Das Ziel ist also immer eine möglichst schlanke Kostenstruktur zu schaffen und zu erhalten. Hierbei gilt es niedrigere Preisangebote zu machen. Beispiele hierfür sind Billigfluglinien wie Easyjet oder Ryanair.

Wertorientiert: Manche Modelle sind auf eine möglichst hohe Wertschöpfung ausgelegt. Damit einher geht eine hohe Qualität des Wertangebots und hoher persönlicher Service. Dies ist zum Beispiel bei Luxushotels der Fall.

Kostenstrukturen können folgende Merkmale aufweisen:

Fixkosten: Diese Kosten bleiben immer gleich. Ungeachtet der Menge der erbrachten Dienstleistung oder der produzierten Waren. Dies kann zum Beispiel bei Löhnen, Mieten oder physischen Fabrikationsstätten der Fall sein.

Variable Kosten: Kosten welche sich verändern mit der Menge der erbrachten Dienstleistung oder Produktion.

Mengenvorteile: Hier entstehen Vorteile, wenn die Produktionsmenge steigt. Zum Beispiel sind Einkaufspreise bei großen Abnahmemengen niedriger.

Verbundvorteile: Die Vorteile entstehen vor allem in großen Unternehmen. Dies können bei einer großen Firma beispielsweise die Nutzung von vorhandenen Vertriebswegen oder von Marketingaktivitäten sein.

5. Praktische Umsetzung des Projekts „Remida Berlin“

5.1 Geschäftsfeldanalyse nach Porter am konkreten Beispiel des Projektes Remida Berlin

Abnehmer

Im Konzept von Remida ist immer die Rede davon kommunal organisiert zu sein oder mindestens kommunal unterstützt zu werden. In Reggio hat der Verein Reggio Children die Trägerschaft der örtlichen Remida übernommen. Als freier Träger kann der HVD-BB eine ähnliche Rolle übernehmen. Wie im Absatz 3.5 beschrieben ist der Verband Träger von Kinderhospizen, Altenpflegediensten, Kitas und Jugendfreizeiteinrichtungen. Als Abnehmer kommen viele dieser Einrichtungen in Frage. Insbesondere die Jugendfreizeiteinrichtungen und die Kitas. Inzwischen werden 25 Kitas vom HVD-BB betrieben, womit sichergestellt ist, dass es insbesondere in der Anfangszeit eine ausreichende Abnehmerschaft geben könnte. Da es sich um kunstpädagogische Materialien handelt, ist davon auszugehen, dass es den Einrichtungen gelingen kann, diese Materialien in den pädagogischen Alltag gut zu integrieren. Wie in Reggio auch, sollte eine solche Einrichtung eine berlinweite Perspektive haben. In Berlin gibt es zahlreiche Kitas, welche kunstpädagogische Konzepte nutzen. Für diese Einrichtungen könnte eine Remida eine gute Ergänzung darstellen. In Berlin werden mehrere tausend Kindertagesstätten betrieben und grundsätzlich sind alle Kitas potentielle Kunden. Jedoch ist hier genau zu überprüfen ob dies auch der Realität entspricht. Da dieses Projekt von Studierenden der Humanistischen Fachschule umgesetzt werden wird, liegt es an ihnen genauer zu prüfen und das Konzept der Einrichtung entsprechend anzupassen. Da aber schon die Einrichtungen des HVD-BB eine geeignete Grundlage als Abnehmer bilden, ist zu erwarten, dass ein solches Projekt betrieben werden kann, selbst wenn es nicht in der Lage ist auch Kitas außerhalb des HVD-BB für das Konzept zu gewinnen.

Wettbewerber

In Berlin gibt es keine Remida die nach dem zertifizierten Remida Standard arbeitet. In Deutschland gibt es nur 2 Remidas. Diese liegen in Frankfurt am Main und in Hamburg. Die räumliche Nähe ist deshalb keine direkte Konkurrenzsituation. Es gibt aber in Berlin verschiedene Einrichtungen, die ähnliche Konzepte nutzen. So betreibt Fröbel e.V. als Kitaträger in Berlin ebenfalls Kitas und betreibt eine Mia Mida. Diese wird von Erzieherinnen organisiert und verfolgt ebenfalls den Upcycling-Gedanken. Diese Einrichtung ist eher klein und beschränkt sich in dem Konzept grundsätzlich auf eine Reichweite innerhalb des Trägers Fröbel e.V. Dieses Projekt fühlt sich den Leitlinien der Reggio-Pädagogik verpflichtet und arbeitet auch angelehnt. Doch es erhebt nicht den Anspruch eine berlinweite Einrichtung, welche allen Trägern offen ist, werden zu können. Zum anderen gibt es Kunststoffe e.V.. Dies ist ein Träger, der Materialien einsammelt und für Kunstprojekte zur Verfügung stellt. Der Verein betreibt Materiallager in Berlin Pankow und Berlin Neukölln. Diese Materialien stehen allen Menschen zur Verfügung. Dieses Projekt betreibt auch Bildungsangebote die sich vor allem um die Vermeidung von Müll und Abfall handeln. Dabei ist das Ziel die Jugendlichen oder Kinder in den Workshops dafür zu sensibilisieren möglichst wenig Abfall entstehen zu lassen und Materialien möglichst oft wiederzuverwerten. Der Verein veranstaltet Upcycling-Workshops mit Kindern und Jugendlichen um auch einen künstlerischen Zugang zu vermeintlichem Müll entstehen zu lassen. Dieses Projekt ist nicht grundsätzlich auf Kitas und pädagogische Einrichtungen spezialisiert, sondern will bewusst für alle Interessierte Menschen offen sein. Des Weiteren gibt es Repair Cafés und eine Holzwerkstatt (KUNST-STOFFE – Zentralstelle für wiederverwendbare Materialien – e.V. 2017). Diese Aktivitäten sind auch Upcycling Projekte. Jedoch zielen sie auf eine Reparatur oder dem Herstellen von Produkten aus Holz. Dieses Projekt ist deshalb nicht als direkter Konkurrent zu betrachten, sondern eher als ein Kooperationspartner welcher in das Remidaprojekt eingebunden werden kann.

Lieferanten

Für eine Remida werden vor allem Recyclingmaterialien gebraucht, daher ist es notwendig diese auch einzusammeln. Es ist dabei zu beachten, dass es sich um einen Wertstoff handelt. Zum einem ist zu betrachten ob es einen Abfallentsorger gibt welcher mit der Remida kooperiert und zum anderen, ob es produzierende oder verarbeitende Unternehmen gibt, welche in der Lage und bereit sind Produktionsabfälle abzugeben.

In Berlin gibt es verschiedene Abfallentsorger. Dies geschieht zum Teil durch die stadteigene Abfallentsorgungsgesellschaft, die BSR, und zum anderen auch durch private Abfallentsorgungsunternehmen. Zu nennen wären hier beispielsweise Alba oder Remondis. Diese Unternehmen, oder zumindest eines der genannten, müssten als Kooperationspartner gewonnen werden damit die Waren/ Produktionsabfälle in die Remida gelangen.

Weiterhin gibt es in Berlin viele produzierende oder verarbeitende Unternehmen. Hier liegt die größte Schwierigkeit darin einen guten Kontakt mit den Unternehmen herzustellen. Dafür kann es sinnvoll sein eine Kooperation mit der Industrie und Handelskammer IHK in Berlin anzustreben. Ziel einer solchen Kooperation sollte sein, dass ein Zugang zu den Unternehmen entsteht und diese außenwirksam ihr Engagement für ein soziales Bildungsprojekt darstellen können. Es bleibt aber abschließend zu bemerken, dass es keine gewichtigen Gründe gibt die Notwendigkeit von Kooperationen als ein schwerwiegendes Hindernis zu begreifen. Es ist aber notwendig die entsprechenden Kontakte herzustellen und zu pflegen. Die weltweiten Beispiele, wie schon beschrieben, belegen, dass es möglich ist diese Kooperationen herzustellen und zu pflegen.

Standort

In der HVD-BB e.V. Kita Hopsekäse existieren nutzbare Kellerräume. Die Räumlichkeiten sind nutzbar und können in der ersten Zeit als Lager und Präsentationsräumlichkeit genutzt werden. Die Kita befindet sich im Stadtteil Berlin Friedrichshain und liegt unweit des S-Bahnhofs Frankfurter Allee. Da angedacht ist dieses Projekt berlinweit zu entwickeln, ist eine gute Anbindung wichtig und die Lage innerhalb des S Bahnringes unabdingbar. So ist gewährleistet, dass auch vom Stadtrand eine zügige Anreise möglich ist. Es soll allen Beteiligten möglichst einfach gemacht werden das Angebot der Remida nutzen zu können. Im direkten Umfeld des Kiezes befinden sich verschiedene Kinderläden und Kindertagesstätten. Da für diese eine mögliche Remida fußläufig zu erreichen wäre, ist auch dies ein guter Grund für diese Standortentscheidung.

Rechtliche Rahmenbedingungen

In diesem Fall ist das Abfallwirtschaftsgesetz zu nennen. Dieses Gesetz legt schon in § 2 den Grundsatz fest, dass im Umgang mit Abfällen Abfallvermeidung und Recycling grundlegende Ziele sind. Zur Begriffsbestimmung in §5 Absatz 5 wird der Begriff Verwertung wie folgt definiert: „der Wirtschaft in umweltgerechter Weise einem sinnvollen Zweck zugeführt werden, indem

a) sie andere Materialien ersetzen, die ansonsten zur Erfüllung einer bestimmten Funktion verwendet worden wären,...“

Insofern entspricht diese gesetzliche Regelung den Zielen des Remida Projekts. Im Folgenden ist zu klären inwiefern die Wertstoffe zwingend durch ein Abfallunternehmen zu verwerten sind.

5.2 Business Model Canvas für das Projekt „Remida Berlin“

Im Folgenden werden immer alle Stichpunkte zuerst genannt um den Charakter des Canvas darzustellen. Dieses Canvas ist mit Studierenden des Studienganges Sozialmanagement entstanden. Da der Prozess der Entwicklung mit den Studierenden der humanistischen Fachschule durchgeführt wird, ist eine Ergänzung möglich. Es bleibt zu bedenken, dass es nach der Betrachtung der Geschäftsfeldanalyse das vorliegende Canvas sehr realitätsnah erscheint.

Schlüsselpartner:

Humanistische Fachschule Berlin

Abfallentsorgungsunternehmen

Handwerksbetriebe der Stadt oder in der Region

Industrie- und Handelskammer

Um die wichtigsten Partner für das Projekt zu identifizieren ist es wichtig die Grundvoraussetzungen zu betrachten. Die Fachschule als Ausbildungseinrichtung führt dieses Projekt gemeinsam mit den Studierenden der Fachschule durch. Diese entwickeln das Projekt und idealerweise unterstützen, sie es auch über die Ausbildungszeit hinaus. Obwohl der HVD- BB Träger dieses Projekts sein wird, so ist die Fachschule das Projekt an dem die Remida angegliedert sein wird. Dadurch wird sie zum Schlüsselpartner. Die versierten Lehrkräfte sind ebenfalls eine Ressource, welche dem Remida-Projekt sehr

hilfreich mit Ihrer Expertise zur Seite stehen können. Die Abfallentsorgungsunternehmen müssen eingebunden werden um einen rechtlich sicheren Zugang zu den Wertstoffen zu erhalten. Deshalb sind diese als Kooperationspartner unerlässlich. Ein weiterer Schlüsselbetrieb ist die Industrie- und Handelskammer. Als Dachorganisation der verschiedenen Betriebe ist diese Organisation ein guter Wegbereiter um eine gezielte Ansprache von produzierenden und verarbeitenden Unternehmen zu ermöglichen. Die bestehenden Kontakte der Industrie- und Handelskammer könnten die Kontaktaufnahme beschleunigen. Wenn das Projekt angelaufen ist, so ist die Funktion dieser Organisation trotzdem wichtig um die weitere Kontakte zu knüpfen und bestehende besser pflegen zu können. Nachdem ein guter Kontakt hergestellt worden ist, sind die produzierenden und verarbeitenden Unternehmen die wichtigsten Schlüsselpartner. Wenn diese Unternehmen keine Produktionsabfälle zur Verfügung stellen ist das gesamte Projekt Remida nicht realisierbar.

Schlüsselaktivitäten:

Fortbildung

Verteilung von pädagogischem Material

Betreiben eines Netzwerks

Workshops

Wie in den theoretischen Ausführungen schon beschrieben sind einige Aktivitäten für die Realisierung eines Projekts oder Unternehmens. Für die Remida in Berlin ist dies in aller erster Linie die Realisierung der Verteilung von Materialien. Damit ist auch das Anbieten, Verteilen und Aufbereiten dieser Materialien gemeint. Wenn diese Materialien die Remida erreichen werden diese gesäubert und sortiert. Danach werden, sie ansprechend präsentiert und zur Abholung freigegeben. Eine weitere Schlüsselaktivität ist die Fortbildung. Dabei wird pädagogisches Fachpersonal fortgebildet um neue Methoden in der Verwendung des Materials kennenzulernen. Des Weiteren entsteht so eine enge Bindung an die Kunden. Ohne Fortbildung und den damit verbundenen Workshops ist es nur schwer vorstellbar eine Remida zu betreiben, da das entscheidende verbindende Element fehlt.

Schlüsselressourcen:

Zentraler Standort

Große Lagermöglichkeiten

Transportmittel

Fortbildungsräume

Wertstoffe

Personal (haupt- und ehrenamtlich)

Die Schlüsselressourcen sind folgendermaßen zu beschreiben. Wie schon in der Geschäftsfeldanalyse genannt, ist es notwendig einen zentralen Standort auszuwählen und nutzen zu können. Dies ist bereits geschehen. In diesem Standort gibt es Möglichkeiten ein zentrales Lager einzurichten und dieses auch für die Präsentation der Wertstoffe zu verwenden. Ebenfalls müssen Räume für Fortbildungen zur Verfügung stehen. Diese Räume sollten mit ausreichenden Sitzgelegenheiten ausgestattet sein. Um alle Wertstoffe aus dem Betrieben abholen zu können, ist es notwendig ein Fahrzeug zur Verfügung zu haben welches über ausreichende Transportkapazitäten verfügt und innerhalb der Stadt gut zu bewegen ist. So ist ein LKW wahrscheinlich aufgrund seiner Ausmaße zu groß. Sinnvoll würde ein Transporter mit abgeschlossener Ladefläche erscheinen.

Als letzte und entscheidende Schlüsselressource ist der Wertstoff an sich zu verstehen. Dieser Ressource ordnen sich alle anderen Ressourcen unter. Um es kurz und prägnant zu beschreiben wenn es nicht möglich ist diese Ressource zu erhalten ist das Projekt Remida in Berlin nicht umsetzbar.

Das Personal ist sicherlich ebenfalls eine wichtige Ressource. Es ist im weiteren Prozess zu klären inwiefern eine Mischung aus hauptamtlichen und ehrenamtlichen Personal sinnvoll ist. In jedem Fall ist eine hauptamtliche Projektleitung notwendig. Diese Projektleitung ist wichtig um die Prozesse zu koordinieren und dafür zu sorgen, dass alle Beteiligten weiterhin am Projekt teilnehmen können. Es ist außerdem zu klären, inwiefern eine hauptamtliche Person innerhalb der Projektentwicklung notwendig wird. Es ist aber auch zu beachten, dass es notwendig ist, nicht nur hauptamtliches Personal zu akquirieren, sondern auch ehrenamtliches. Hierbei ist zu beachten Kontexte zu organisieren, welche motivierend und erfüllend für die betreffenden Personen sind.

Wertangebote

Pädagogisches Konzept

Nachhaltige Bildungsarbeit

Kunstpädagogisches Konzept

Nachhaltige Verwertung von vermeintlichen Abfällen

Fortbildungsangebot

Das Wertangebot stellt den eigentlichen Mehrwert für den Kunden dar. Jedes Wertangebot ist der eigentliche Grund das Produkt des Unternehmens zu nutzen. Das pädagogische Konzept einer Remida ist nur im Verbund mit einem kunstpädagogischen Konzept in der Remida zu betrachten. Die Remida ist gewissermaßen die Außenstelle jeden Ateliers in der einzelnen Kita. Durch die Verbindung von Atelier und Remida erhalten die Kitas und natürlich auch die anderen Einrichtungen einen Zugang zu Materialien und Methoden, welche jede Einrichtung für sich alleine nicht hätte erreichen können. Dies liegt auch daran, dass es nicht unüblich ist in Kitas Wertstoffe zu sammeln - gewissermaßen eine Remida im Kleinen. Doch die Wertstoffe welche nun in der Remida gesammelt werden, sind aus anderen Quellen und sowohl von anderer Beschaffenheit und Qualität. Es sind also Materialien welche normalerweise für einzelne Einrichtungen nicht verfügbar sind. Global betrachtet ist die Remida Teil eines ganzheitlichen Bildungsauftrages. Insbesondere das Konzept von Nachhaltigkeit und der damit verbundenen Bewusstheit über die Auswirkungen des eigenen Verhaltens, ist ein sehr werthaltiges Angebot. Wie schon beschrieben ist die Remida als Einrichtung bedeutsam für jede einzelne Kita. Durch einen Workshop und Fortbildungsangebote für pädagogische Fachkräfte vertieft sich diese Wirkung. Die pädagogischen Fachkräfte sind so in der Lage die eigenen Methoden und Kenntnisse zu vertiefen und den Kindern qualitativ hochwertigere Angebote zu machen. Diese Angebote sind es, welche dann letztendlich die Qualität der Bildung in den Einrichtungen verbessern. Mittelfristig kann man sogar davon sprechen, dass die Remida mit ihrem Angebot einen Beitrag zu Qualitätssteigerung der pädagogischen Arbeit leisten kann. Nicht zu vergessen ist die reale Umwidmung von vermeintlichen Abfällen in einen wertvollen und noch nutzbaren Rohstoff. Dieser Rohstoff dient als Grundlage Kunst zu erschaffen.

Kundenbeziehung

Kooperation mit Unternehmen

Trägerkooperation

Einkaufsbeziehung mit verbundenen Kindertagesstätten oder Jugendfreizeiteinrichtungen

Kooperation mit Industrie und Handelskammer

Die Beziehung zum Kunden ist deshalb sehr wichtig, weil sie es ermöglicht das Produkt oder die Dienstleistung zu verkaufen oder nutzbar zu machen. Es entsteht ein Netzwerk von Einrichtungen mit der Remida als gemeinsamen Punkt. In dieser Einrichtung ist es möglich die Netzwerkbeziehung auch zu nutzen um die Wertstoffe an die Einrichtungen zu verteilen und gleichzeitig einen Austausch über pädagogische Methoden anzuregen. Dieses Netzwerk ist aber darauf angewiesen, dass die verschiedenen Einrichtungen davon profitieren, dass die Betriebe an einer Kooperation interessiert sind. In diesem Fall ist es also von Nöten auch den Betrieben ein Wertangebot machen zu können. Dies könnte ähnlich aussehen, wie in der Remida selbst. Die Unternehmen sind so in der Lage die eigenen Aktivitäten damit zu bewerben, dass man nachhaltige Bildung insbesondere in der frühkindlichen Bildung unterstützt und nebenbei Abfall vermieden wird, beziehungsweise eine neue Funktion erhält. Eine ähnliche Grundlage wird für die Kooperation mit der Industrie- und Handelskammer gesehen, diesbezüglich besteht die Aufgabe darin, den Kontakt zu den Betrieben herzustellen und die Beziehungspflege wohlwollend zu unterstützen.

Kanäle

Printwerbung über Flyer

Social Media

Website Information

Trägerinterne Informationen

Fortbildung als Zugang zur Remida

„Wie machen wir die Remida an richtigen Stellen bekannt?“ Diese Frage muss sich auch eine Remida Berlin stellen. Insgesamt verläuft ein großer Teil der Öffentlichkeitsarbeit über das Netzwerk der im ersten Schritt beteiligten Einrichtungen. Diese Einrichtungen werden Werbematerial erhalten in Printform um bei Treffen mit anderen Einrichtungen in Gremien und anderen Kontexten Werbematerialien mitgeben zu können. Begleitend ist eine Website notwendig um die verschiedenen Information auch online abrufen zu

können. Da es notwendig ist auch auf Sozialen Netzwerken wie Facebook vertreten zu sein, sollte sich dort ebenfalls eine Seite mit Information und täglichen Updates über Aktivitäten finden. Ziel ist dabei, dass Interessenten und schon Beteiligte einen kontinuierlichen Informationsfluss erhalten. Des Weiteren sind die Fortbildungen ein Kanal. In den Fortbildungen wird zum einem Wissen vermittelt aber auch über neue Aktivitäten und Materialien informiert. Diese Informationen sind dann zielgenau an diejenigen Personen gegangen welche sich mit dem Konzept der Remida beschäftigen. Da sich innerhalb des Trägers viele Einrichtungen befinden welche als Netzwerkpartner in Frage kommen, ist es wichtig diese Projekte gezielt und genau anzusprechen. Die Projekte können so schon frühzeitig Informationen erhalten und die Lage versetzt werden die eigenen Planungen und Projekte mit dem Angebot der Remida zu verbinden.

Kundensegmente:

Pädagogische Fachkräfte in den Kitas

Kitaträger der Stadt

Erzieherinnen welche kunstpädagogisches Fortbildung als Zugang zur Remida haben

Es gibt zum Einem das Kundensegment der pädagogischen Fachkräfte. Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass dieses Kundensegment einen Bildungsanspruch an Ihre Arbeit hat und demzufolge auch in der Lage ist die Wertstoffe abzuholen und in kunstpädagogischen Projekten umzusetzen. Die gleichen pädagogischen Fachkräfte werden angesprochen um die Fortbildungen in Anspruch zu nehmen. Da die Kitaträger am Ende die Entscheidung treffen welche Einrichtungen außerhalb der Kitas genutzt werden und wie sich dahingehend Kooperationen gestalten ist es notwendig diese als ein separates Kundensegment zu betrachten. Die Kitaträger und deren Entscheidungsträger sind nicht nur von pädagogischen Motiven geleitet. Ihnen obliegt auch die kostendeckende Arbeit der einzelnen pädagogischen Einrichtungen im Auge zu behalten. Deshalb ist auch hier wichtig die handelnden Personen zu überzeugen und so die Grundlage zu legen Einnahmen für die Remida erzielen zu können.

Kostenstruktur:

Personal

Marketingkosten

Miete

Auto oder Transporter für Warentransport

Es werden für die Remida Berlin erwartbare Kosten in den Bereichen Personal, Marketing, Miete und Warentransport entstehen. Den größten Anteil werden dabei die Personalkosten ausmachen. Diese Kosten verteilen sich auf Projektleitung, pädagogisches Personal und Personal welches den Warentransport und die damit verbundene Aufbereitung der Waren übernimmt. Grundsätzlich bleibt zu prüfen ob auch ehrenamtliche Arbeit für dieses Projekt möglich ist. Beziehungsweise ob sich Menschen begeistern lassen, die Ihre Arbeitskraft unentgeltlich für dieses Projekt zur Verfügung stellen. Die Miete oder die Raumkosten sind ebenfalls ein Faktor welcher bedacht werden muss, aber geringer ausfallen wird als die Personalkosten. Diese Kosten sind in der Regel nicht variabel. Ebenso die Kosten für das Personal. Die Marketingkosten werden dahingehend variabler sein, da diese nur entstehen, wenn Erzeugnisse gedruckt werden oder Anzeigen geschaltet werden. Da die Ressourcen des Trägers genutzt werden, ist es nicht notwendig eine Mitarbeiterin für das Marketing einzustellen. Die Kosten für eine Website sind nicht zu berücksichtigen, da diese schon vom Trägerverein betrieben wird. Der letzte Kostenblock ist das Auto oder der Transport der Wertstoffe. Auch diese Kosten sind nicht variabel. Jedoch lässt sich die Auslastung des Fahrzeugs steuern. Um es genau zu beschreiben, sind sowohl variable Kostenanteile als auch fixe Kostenanteile vorhanden. So kostet das Auto jeden Monat gleich viel, wenn es über einen Kredit finanziert wird oder nach erfolgter Anschaffung abgeschrieben werden muss. Jedoch ist der Benzinverbrauch ein variabler Kostenanteil der je nach erfolgten Fahrten schwankt.

Einnahmequellen:

Fortbildungsgebühren

Sponsoring durch verbundene Unternehmen

jährliche Mitgliedsgebühr

Workshop-Gebühren für Kinderworkshops

Die Einnahmequellen sind verschieden. Grundsätzlich sollte ein Großteil der Einnahmen durch Mitgliedsbeiträge der einzelnen Einrichtungen gedeckt sein. Die so erzielten Einnahmen fallen umso höher aus je mehr Einrichtungen am Remida Projekt teilnehmen. Es ist auch möglich die Preise für eine Mitgliedschaft zu senken, wenn die Kostendeckung gewährleistet ist. Des Weiteren werden für die erbrachten Fortbildungen Teilnahmegebühren erhoben werden. Diese Gebühren müssen mindestens die Fortbildung der pädagogischen Fachkräfte kostendeckend ermöglichen. Ebenfalls werden Gebühren für Kinderworkshops erhoben. Diese Workshops können so zur Finanzierung der Remida Berlin beitragen. Nicht zuletzt sollte versucht werden Sponsoring-Einnahmen von den kooperierenden Unternehmen zu erzielen. Wie schon beschrieben haben die Unternehmen einen ideellen Vorteil dieses Projekt zu unterstützen und könnten deshalb auch ein Interesse haben die Remida Berlin auch ideell zu unterstützen.

5.3 Projektplan Remida Berlin

5.3.1 Projektbausteine

Die Projektbausteine sind Teil der Projektplanungsphase. Anhand des Business Model Canvas und der Geschäftsfeldanalyse wurden folgende Projektbausteine identifiziert. Diese Bausteine werden sich anhand der praktischen Durchführung noch weiter differenzieren. Die folgende Auflistung erfolgt nicht in einer zeitlichen Abfolge, sondern ist eine Auflistung der einzelnen Projektschritte.

Baustein Kontaktherstellung Abfallwirtschaft

Die Herstellung von Kontakten zur Abfallwirtschaft mit dem Ziel eine Kooperationsvereinbarung zu erhalten. Hierbei ist es sinnvoll nur ein Unternehmen der Abfallwirtschaft für eine Kooperation zu gewinnen, um das ideelle Wertangebot für den einzelnen Kooperationspartner einzigartig zu machen. Jedoch bleibt es notwendig nach

einer Alternative zu suchen, wenn es mit dem favorisierten Projektpartner schwerwiegende Probleme gibt. Dafür notwendig ist eine Recherche der Unternehmen und die Auswahl welche Unternehmen angesprochen werden. Die Bausteine sind ein vom Autor definierter Begriff. Im klassischen Projektmanagement ist von Arbeitspaketen die Rede. Jedoch sind in den Themenfeldern eher grobe Kompetenzbeschreibungen zu finden. Um eine Bindung des Projekts an die pädagogischen Aufgaben herzustellen sind die Bausteine eher grob umfasst. So soll es den Dozierenden ermöglicht werden gemeinsam mit dem Studierenden eine Bearbeitung des Projekts zu ermöglichen.

Baustein Kontaktherstellung zur Industrie und Handelskammer

Die Herstellung eines Kontakts zur Industrie- und Handelskammer mit dem Ziel einer Kooperationsvereinbarung die es ermöglicht einen Kontakt zu den produzierenden und verarbeitenden Betrieben herzustellen. Im Vorfeld sollte eine konkrete inhaltliche Zielsetzung stattfinden. So wird sichergestellt, dass man mit konkreten Inhalten einen Kontakt aufbauen kann und infolge dessen erreichbare und vorteilhafte Inhalte in der Kooperationsvereinbarung niederschreibt.

Baustein Social Media Strategie

Entwicklung einer Social-Media-Strategie und Anlegen von entsprechenden Accounts auf den entsprechenden Portalen. Teil einer solchen konzeptionellen Arbeit ist es, zu definieren welche Inhalte verbreitet werden sollen, wie oft und durch wen. Dies kann durch einen Social-Media-Zeitplan visualisiert werden. Da es sich um ein Projekt von Studierenden handelt, sollten dafür entsprechende fachliche Grundlagen gelegt werden.

Baustein pädagogisches Konzept

Es muss ein gesamtpädagogisches Konzept für die Remida Berlin entwickelt werden. Hierbei ist ein besonderer Fokus auf das kunstpädagogische Konzept zu legen.

Baustein Fortbildungskonzept

Entwicklung eines Fortbildungskonzepts für die Remida Berlin. Da Fortbildungen zu den Schlüsselaktivitäten einer Remida gehören ist ein fundiertes Konzept notwendig. Die Definition einer Zielgruppe und der damit verbundenen Anforderungen ist dafür notwendig. Aus diesen Ergebnissen ergeben sich entsprechende Anforderungen an ein solches Fortbildungskonzept. Dabei ist eine Verbindung zu den entsprechenden Lernfeldern durchzuführen. Eine Zielgruppe könnten Erzieherinnen im HVD-BB e.V. sein oder aber Kitaleitungen außerhalb des Trägers.

Baustein Netzwerkkonzept

Entwicklung eines Konzeptes zur Gestaltung eines Netzwerkes welches den verbundenen Einrichtungen einen Austausch über pädagogische Themen im Zusammenhang mit der Remida Berlin ermöglicht und zugleich die Verteilung der pädagogischen Materialien (Abfallstoffe) ermöglicht. Auch für diesen Schritt ist es wichtig die Bedürfnisse der einzelnen Projektpartner zu definieren und diese in die konzeptionelle Arbeit einfließen zu lassen.

Baustein Erstellen einer Website

Erstellen einer Website in der es möglich wird die Angebote der Remida Berlin darzustellen und alle relevanten Informationen abzurufen. Auch in diesem Baustein müssen Indikatoren entwickelt werden, die es ermöglichen festzulegen, welche Inhalte auf einer solchen Website dargestellt und wie diese genutzt werden.

Baustein Akquise eines zentralen Standortes

Es muss ein zentraler Standort gefunden werden, den Anforderungen des Projektes entspricht.

Baustein Umfeldanalyse

Umfeldanalyse in Berlin in der unmittelbaren Umgebung der Remida und in der Stadt Berlin. Da es in der Geschäftsfeldanalyse nicht möglich ist die umfassenden Interessen der möglichen verbundenen Einrichtungen zu erfassen.

Baustein Standortanalyse

Das Festlegen der zentralen Bedarfe im Standort der Remida und der damit verbundenen Anforderungen. In Folge dessen werden diese Bedarfe ermittelt und nach Möglichkeit erfüllt.

Baustein Beschaffung eines Transportmittels

Analyse der Anforderungen an ein Transportmittel und im Anschluss daran ist die Beschaffung eines solchen Transportmittels durchzuführen. Dies sollte im Rahmen einer Kostenkalkulation geschehen.

Baustein Akquise von Wertstoffen

Es ist dafür notwendig eine Planung zu entwickeln wie diese Wertstoffe beschafft und aufbereitet werden. Die daraus notwendigen Anschaffungen sind dann zu tätigen.

Baustein Entwicklung eines Öffentlichkeitskonzepts

Dabei ist zu beachten welche Zielgruppen erreicht werden sollen und auf welche Art und Weise diese Zielgruppen erreicht werden sollen. Diese Planung sollte in einem umfassenden Konzept münden.

Baustein Planung und Durchführung einer Informationsveranstaltung

Planung und Durchführung einer Informationsveranstaltung für verbundene Einrichtungen. Ziel einer solchen Veranstaltung sollte es sein, Erstinteresse zu wecken und den Einrichtungen die Möglichkeit zu geben sich umfassend über das Konzept zu informieren.

Baustein Akquise Personal

Akquise Personal

Entwickeln einer Stellenausschreibung mit der verbundenen Beschreibung eines Arbeitsplatzes.

Baustein Kostenkalkulation

Hierbei müssen die erwartbaren Kosten für Personal, Marketing, Standort Transport und sonstige Kosten realistisch kalkuliert werden.

Baustein Umfassende Finanzkalkulation

Durch eine umfassende Finanzkalkulation ist es möglich, dass die Kosten- und die Einnahmestrukturen so angepasst werden, dass das Projekt Remida Berlin kostendeckend betrieben werden kann. Damit verbunden sind preisliche Festlegungen für die Mitgliedschaft, Fortbildung und die Kinderworkshops.

Baustein Design und Herstellung von Materialien für die Öffentlichkeitsarbeit

Hierbei werden Materialien für die Öffentlichkeitsarbeit entwickelt. Dazu gehört das Design des Layouts, die Produktion von Inhalten und das konkrete Herstellen der Materialien.

5.3.2 Projektstrukturplan

Im Folgenden ist eine tabellarische Aufführung des Projektstrukturplanes zu finden. Im Anschluss daran werden die kausalen Zusammenhänge erklärt.

| | |
|-------------|--|
| Baustein 1 | Umfeldanalyse |
| Baustein 2 | Pädagogisches Konzept |
| Baustein 3 | Netzwerkkonzept |
| Baustein 4 | Fortbildungskonzept |
| Baustein 5 | Öffentlichkeitsarbeitskonzept |
| Baustein 6 | Erstellen einer Website |
| Baustein 7 | Herstellen von Materialien für die Öffentlichkeitsarbeit |
| Baustein 8 | Herstellung einer Kontaktes zur IHK mit Kooperationsvereinbarung |
| Baustein 9 | Kontakt zur Abfallwirtschaft mit Kooperationsvereinbarung |
| Baustein 10 | Kostenschätzung mit anschließender Kalkulation |
| Baustein 11 | Finanzkalkulation |
| Baustein 12 | Akquise Personal |
| Baustein 13 | Informationsveranstaltung für pädagogische Einrichtungen |
| Baustein 14 | Ermittlung der Bedarfe eines zukünftigen Standortes |
| Baustein 15 | Akquise eines Standortes |
| Baustein 16 | Beschaffung eines Transportmittels |
| Baustein 17 | Akquise Wertstoffe |

In einem nächsten Schritt werden die einzelnen Projektbausteine den Unterrichtsinhalten in der Fachschule zugeordnet. Die verschiedenen Lernfelder wurden schon kurz vorgestellt. Um einen guten Wissenstransfer zu gewährleisten ist es notwendig, alle Projektbausteine möglichst einem passenden Lernfeld zuzuordnen. Es ist dabei zu beachten, dass die Studierenden trotzdem eine zeitliche Entwicklunglinie einhalten.

Nachdem Baustein 1 abgeschlossen ist, ist schon ein erster Meilenstein erreicht. Der nächste Meilenstein ist erreicht, wenn die Bausteine 2 bis 5 erfolgreich bearbeitet wurden.

Die konzeptionellen Grundlagen sind dann entwickelt und gelegt und ermöglichen so die nächsten Schritte innerhalb des Projektes gehen zu können. Als nächsten Meilenstein ist die Absolvierung der Bausteine 6 und 7 zu betrachten. Durch eine fertige Öffentlichkeitsarbeit und der Möglichkeit, dass sich zukünftige Kooperationspartner über das Projekt Remida Berlin informieren können, ist es erst möglich weitere Schritte im Projektverlauf zu machen. Der nächste Meilenstein ist die Kontaktaufnahme und der Abschluss von Kooperationsvereinbarungen mit der Industrie- und Handelskammer sowie mit einem Abfallwirtschaftsunternehmen (Bausteine 8 und 9). Ist dies erfolgreich erfolgt ist eine Kostenkalkulation notwendig, die Bausteine 10, 11 und 12 sind hierfür notwendig. Dies ist möglich, weil Kosten und Einnahmen nicht auf die Kooperationspartner aus der Wirtschaft zurückfallen, sondern durch die Partner in den pädagogischen Einrichtungen und durch Fortbildungen beglichen werden. Sind diese Fragen umfassend geklärt wird eine praktische Umsetzung notwendig. Die Bausteine 13 bis 17 sind dann die letzten wichtigen Meilensteine. Sind diese umgesetzt existiert eine funktionierende Remida in Berlin. Diese Festlegung ist aber nur ein Zwischenschritt. Um einen realistischen Projektstrukturplan erhalten zu können, werden die entsprechenden Bausteine den Lernfeldern zugeteilt welche inhaltlich am besten dazu passen.

5.3.3 Projektablaufplan

Um einen Projektablaufplan entwickeln zu können ist es wichtig zu betrachten, dass es verschiedene Einflussfaktoren gibt. Zum Einem müssen die Themenfelder den entsprechenden Projektbausteinen zugeordnet werden, zum anderen ist es wichtig, zu beachten, dass die Themenfelder einen chronologischen Ablauf nutzen. Gleiches gilt für die Projektbausteine. Deshalb werden sich im Anschluss Empfehlungen finden in denen die Projektbausteine den Themenfeldern zugeordnet werden. Da die letztmalige Entscheidung den Dozentinnen obliegt ist eine finale Ablaufplanung nicht möglich. Deshalb wird es einen definierten Rahmen geben indem die Bausteine sowohl im Kontext der Lernfelder als auch in einem chronologischen Kontext zu finden sind.

Der Baustein 1 ist mit dem Themenfeld 6 absolvierbar. Hierbei sind planende Kompetenzen und deren Interpretation gefragt. Die Bausteine 2 bis 5 bilden den nächsten Meilenstein 2. Dabei werden die Themenfelder 7,8 und 1 tangiert. Die dabei erworbenen Kompetenzen kommen der Konzeptentwicklung zugute. Die Bausteine 6 und 7 bilden nächsten Meilenstein 3. Diese werden dann Themenfeldern 1 und 3 zugeordnet. Die Bausteine 8 und 9 bilden den nächsten Meilenstein. Passend hierfür erscheint das Themenfeld 11. Der nächste Meilenstein wird durch die Bausteine 10 11 und 12

abgebildet. Hierfür scheint das Themenfeld 16 passend. Die Bausteine 13 bis 17 sind dem Themenfeld 3 zugeordnet. Wobei die Bausteine 14 bis 17 eher organisatorischer Natur sind und deshalb wenig mit den Inhalten einer pädagogischen Ausbildung korrelieren. Die Beschaffung von Auto, Wertstoffen und Personal scheint eine rein organisatorische Frage, welche sowohl von den Studierenden oder externen Projektbeteiligten erfolgen kann.

| | | |
|---------------|---|--|
| Meilenstein 1 | Baustein 1 | Themenfeld 6 |
| Meilenstein 2 | Baustein 2 Baustein 3 Baustein 4 Baustein 5 | Themenfeld 1 Themenfeld 7 Themenfeld 8 |
| Meilenstein 3 | Baustein 6 Baustein 7 | Themenfeld 1 Themenfeld 3 |
| Meilenstein 4 | Baustein 8 Baustein 9 | Themenfeld 11 |
| Meilenstein 5 | Baustein 10 Baustein 11 Baustein 12 | Themenfeld 16 |
| Meilenstein 6 | Baustein 13 Baustein 14 Baustein 15 Baustein 16 Baustein 17 | Themenfeld 3 |

6. Fazit

Die vorliegende Arbeit hatte das Ziel Grundlagen für ein Projekt zu entwickeln, welches in Berlin so noch nicht existiert und eine Bereicherung der kulturpädagogischen Landschaft in Berlin und Umgebung darstellt. Es wurde aufgezeigt auf welcher Grundlage die pädagogische Arbeit einer Remida in Italien entstanden ist. Der kommunale Ansatz als auch die intensive Vernetzung zwischen den Beteiligten sind Grundlagen welche auch für eine Remida in Berlin entscheidend sind. Es konnte dabei gezeigt werden, dass es möglich ist ein solches Projekt in freier Trägerschaft zu entwickeln und zu betreiben. Jedoch bleibt es unerlässlich, ein starkes und belastbares Netzwerk zu entwickeln. Im weiteren Verlauf konnten die Grundlagen für die Erzieherinnenausbildung in Berlin dargelegt werden. Es war so möglich zu zeigen in welchem Rahmen sich dieses Projekt bewegt und so sollte auch deutlich gemacht werden unter welchen Rahmenbedingungen dieses Projekt realisiert werden kann. Dazu gehört auch die Darstellung des Trägervereins der mit einer säkularen aber auch kulturpädagogischen Ausrichtung in der Schule und seinem umfassenden Ansatz eine sinnvolle und tragfähige Basis für eine Remida in Berlin bietet. Da für die Umsetzung des Projekts auch die organisatorischen Rahmenbedingungen als auch die Darstellung von Managementmethoden gehören, wurden die verschiedenen Methoden des Projektmanagements dargelegt. Die theoretischen Grundlagen für eine Geschäftsfeldanalyse und in Folge dessen ein Business Model Canvas. Die Grundlagen sind als theoretischer Unterbau für eine Projektbeschreibung zu nutzen. Dies geschieht im dritten Teil der vorliegenden Arbeit. Die dort vorgestellte Geschäftsfeldanalyse ist eine Betrachtung des Umfeldes und ermöglicht eine erste Einschätzung. Diese Einschätzung wurde in dieser Arbeit wiedergegeben. Nachdem diese Betrachtungen durchgeführt worden sind ist der Schluss zulässig, dass es sinnvoll ein solches Projekt zu starten. Denn es existieren keine relevanten rechtlichen Hürden. Zwar sind die Wertstoffe den wertstoffverarbeitenden Betrieben vorbehalten, jedoch ist die rechtliche Hürde durch eine Kooperation mit eben diesen Überwindbar. Zum anderen sind sowohl Standortfaktoren als finanzielle Rahmenbedingungen lösbar. Die finanzielle Leistungsfähigkeit des HVD-BB e.V. als auch seine konzeptionelle Ausrichtung wirken sich positiv auf eine Projektentscheidung aus. Da es keine direkten Konkurrenten, sondern eher potenzielle Kooperationspartner gibt, ist es eher wahrscheinlich, dass dieses Projekt eine Lücke schließt und deshalb erfolgreich sein kann. Um das Risiko des Scheiterns zu reduzieren ist im Vorfeld ein Business Model Canvas erstellt worden. Dieses erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, lässt aber zu, ein erfolgreiches Geschäftsmodell zu implementieren und zu planen. Das Canvas hat sich als eine gute Grundlage erwiesen und sollte im Projektverlauf immer wieder aktualisiert und überprüft

werden. Deshalb ist es wahrscheinlich, dass während des Umsetzungsprozesses eine Neubewertung der einzelnen Komponenten vorgenommen werden muss, unter Umständen auch mit einer Änderung der einzelnen Bausteine im Projektlauf. Im weiteren Verlauf der Arbeit ist eine Einteilung in Bausteine und verschiedene Meilensteine erfolgt auch eine Zuordnung zu den einzelnen Lernfeldern. Der Begriff Baustein taucht in der Literatur so nicht auf. Jedoch erschien es sinnvoll diesen einzuführen. Die Arbeitspakete im klassischen Projektmanagement passen nicht zum Projekt. Die Lernfelder sind zu grob beschrieben um Arbeitspakete mit kleinteiligen Arbeitsaufgaben zuzuordnen. Deshalb wurden eher weit gefasste Bausteine definiert, welche sich so besser in einen pädagogischen Kontext integrieren lassen. Die zugrundeliegenden Aufgaben bleiben bestehen und müssen im praktisch- pädagogischen Kontext definiert und umgesetzt werden. Die humanistische Fachschule für Sozialpädagogik konnte aus pädagogischen Gründen noch keine Planung für die nächsten Jahre entwickeln. Deshalb es nicht möglich gewesen einen konkreten Projektplan zu erstellen. Dieses Problem wurde in der Arbeit dadurch gelöst, dass inhaltliche Verknüpfungen zwischen Lernfeldern und Bausteinen hergestellt wurden. Die entwickelten Teilschritte sind deshalb als Unterstützung und Empfehlung zu sehen wie sich ein Projekt im Kontext der Fachschule ansiedeln könnte. Wie im Titel beschrieben handelt es sich um ein partizipatives Projekt. Bei dem bewusst einige Vorbetrachtungen erfolgt sind um es für die Studierenden umsetzbar zu machen. Die Studierenden sind an der Umsetzung beteiligt und haben durch die aktive Teilnahme an jedem einzelnen Projektschritt einen hohen Einfluss auf das Konzept und die darauffolgende Umsetzung. Auch aus diesem Grund ist es nicht sinnvoll einen kompletten und fertigen Projektplan zu entwickeln. Es erscheint sinnvoller die Studierenden immer wieder einzubinden und es ihnen zu ermöglichen den Plan gemeinsam mit den Lehrkräften anzupassen.

Spannend ist, dass dieses Projekt in seiner Umsetzung dem Prinzip der Lernwerkstatt und der pädagogischen Ausrichtung der Fachschule entspricht.

Die vorliegenden Methoden sind nicht nur spezifisch in der Sozialwirtschaft anwendbar und wurden in der freien Wirtschaft entwickelt, jedoch haben sie sich sowohl in der theoretischen als auch in der praktischen Betrachtung als sinnvoll erwiesen.

7. Literaturverzeichnis

- Arnold, Ulli, und Maehlicke Bernd (Hrsg.). *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*. Baden- Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2009.
- BAGFW. *n.d. Anzahl der Beschäftigten der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland von 1970 bis 2012*. Statista. Zugriff am 23. Juli 2016. Verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/168311/umfrage/freie-wohlfahrtspflege-beschaeftigte-seit-1970/>.
- Bertelsmann Stiftung . „Qualitätsausbau in Kitas 2016.“ Studie, Güterloh, 2016.
- BMFSFJ. „FSJ Dokument im Anhang.“ 2016. <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Freiwilliges-Engagement/fsj-foej.html> (Zugriff am 25. 7 2016).
- Brückner, M. *Frauen und Mädchenprojekte. Von feministischen Gewissheiten zu neuen Suchbewegungen*. Opladen, 1996.
- Braun, J., und M. Opielka. *Selbsthilfeförderung durch Selbsthilfekontaktstellen. Abschlussbericht der Begleitforschung zum Modellprogramm "Informations- und Unterstützungsstellen für Selbsthilfegruppen" im Auftrag des Bundesministeriums für Familie und Senioren*. Stuttgart/Berlin/Köln, 1992.
- Children, Reggio;. *Hundert Sprachen hat das Kind. Das Mögliche erzählen. Kinderprojekte der städtischen Krippen und Kindergärten von Reggio-Emilia*. Neuwied, 2002.
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge . 1997.
- Dreier, Anette. *Was tut der Wind wenn er nicht weht? Begegnungen mit der Kleinkindpädagogik*. Berlin: Berlin Verlag, 1994.
- Frey, Karl. *Die Projektmethode*. Bd. 2. Weinheim , 1996.
- Göhlich, Michael. *Reggio Pädagogik - Innovative Pädagogik heute. Zur Theorie und Praxis der kommunen Kindertagesstätten von Reggio Emilia*. Frankfurt a. M., 1993.
- Harald Hungenberg, Torsten Wulf. *Grundlagen der Unternehmensführung*. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, 2011.
- Holdenrieder, Jürgen. „Dr.“ In *Betriebswirtschaftliche Grundlagen sozialer Arbeit*, von jürgen Holdenrieder, Herausgeber: Jürgen Holdenrieder, 77-99. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2013.
- <https://www.patientenverfuegung.de/info-datenbank/2012-3-14/bundesregierung-plant-verbot-der-gewerblichen-suizidhilfe-fdp-verhindert-au>. (Zugriff am 26. 7 2016).
- Julia Simonson, Claudia Vogel & Clemens Tesch-Römer (Hrsg.). „Freiwilligensurvey 2014.“ Studie, Berlin, 2014.
- Kessler, H, und G Winkelhofer. *Projektmanagement. Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten*. Bd. 3. Berlin, 2002.
- Kieser, A., und P. Walgenbach. *Organisation*. 4. Auflage. Stuttgart, 2003.
- Knauf, Tassilo. *kindergartenpaedagogik.de*. Martin Textor. 2017. <http://www.kindergartenpaedagogik.de/1138.html> (Zugriff am 20. 10 2017).
- Knauf, Tassilo. „Projekte in der Reggiopädagogik.“ In *Päd Forum 3/2001 (Sonderheft Reggio Pädagogik)*, 15-19. 2001.
- Knoll, Michael. „Wie entstand die Projektmethode?“ *Grundschule 7-8*, 1995: 12-13.
- Kreft, D. „Öffentliche Träger, Wohlfahrts- und Jugendverbände, selbstorganisierte (alternative) Projekte und Initiativen. Zur Entwicklung Ihres Verhältnisses.“ In *Selbsthilfe und Wohlfahrtsverbände*, von F. Boll und Th. Olk, 56-68. Freiburg, 1987.
- KUNST-STOFFE – Zentralstelle für wiederverwendbare Materialien – e.V. *Kunst stoffe berlin*. 5. 12 2017. <https://kunst-stoffe-berlin.de> (Zugriff am 5. 12 2017).
- Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg. „Bildungsserver Berlin Brandenburg.“ Herausgeber: Jugend und Wissenschaft Senatsverwaltung für Bildung. Dezemeber 2011. http://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fileadmin/bbb/unterricht/rahmenlehrplaene/berufliche_bildung/be/Erzieher-RLP_FS-Sozialpaedagogik_2011_Berlin.pdf (Zugriff am 15. 11 2017).
- Lingenauber, Sabine. *Einführung in die Reggio-Pädagogik. Kinder, Erzieherinnen und Eltern als konstitutives Sozialaggregat*. Bochum, 2002.

Mallaguzi, Loris. *Zum besseren Verständniss der Ausstellung: 16 Thesen zum pädagogischen Konzept*. Berlin, 1984.

Merchel, Joachim. *Organisationsgestaltung in der sozialen Arbeit*. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2005.

Osterwalder, Alexander, und Yves Pigneur. *Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt/ Main: Campus Verlag, 2011.

Patzack, Gerold, und Günter Rattay. *Projektmanagement, Projekte, Portfolios, Programme und projektoriente Unternehmen*. Wien: Linde Verlag, 2014.

Pigneur, Yves. „Business Modell für Teams.“ In *Business Models für Teams*, von Tim Clarke und Hazen Bruce , 17. Frankfurt/ New York: Campus Verlag, 2017.

Probst, G.J.B./ Büchel, B.S.T. *organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft*. Wiesbaden, 2001.

Reggio Children. *Remida Reggio Emilia*. 3. 11 2017.
<http://remida.reggiochildrenfoundation.org/rete/> (Zugriff am 3. 11 2017).

Scherr, Albert, und Lena Sachs. *Partizipation: Beteiligung und Teilhabe von Kindern und Jugendlichen in Baden-Württemberg. Expertise im Auftrag des Ministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren*. Pädagogische Hochschule Freiburg. Freiburg, 2015.

Schiersmann, Ch., und H. -U. Thiel, . *Projektmanagement als organisationales Lernen. Ein Studien- Werkbuch (nicht nur) für den Bildungs- und sozialbereich*. Opladen, 2000.

Schneider, Jürg, Christoph Minning, und Freiburghaus Markus. *strategische Führung von Nonprofit-Organisationen*. Bern: Haupt Verlag, 2007.

Schnelle, H. *Projekte zum Erfolg führen. Projektmanagement systematisch und kompakt*. München, 2004.

Schwesig, Manuela. „Zeit für Engagement: 50 Jahre Freiwilliges Soziales Jahr. BBE-Newsletter, 6.“ *BBE Newsletter*. Berlin, 2014.

Senatsverwaltung Berlin. „Bevölkerungsprognose für Berlin und die Bezirke 2015- 2030.“ 2016.
<http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/bevoelkerungsprognose/de/ergebnisse/index.shtml> (Zugriff am 20. 7 2016).

Shell Jugendstudie 2016. Studie, Berlin, 2016.

Speth, M. „John Dewey und der Projektgedanke.“ In *Theorie des Projektunterrichts*, von J. Bastian. 1997.

Steinmann, Horst, und Georg Schreyögg. *Management. Grundlagen der Unternehmensführung Konzepte-Funktionen-Fallstudien* . Wiesbaden: Gabler Verlag, 2005.

Stenger, Ursula. „Grundlagen der Reggio Pädagogik: Bild vom Kind.“ In *PÄD Forum Juni*, 181-186. 2001.

Straub, Thomas. *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München: Pearson Deutschland GmbH, 2012.

Trojan, Alf. „12-Stufen-Leiter der Bürgerbeteiligung.“ *BZGA* (Fachverlag Peter Sabo), 2003: 170.

Wolksi- Prenger, F. *Arbeitslosenprojekte zwischen Sozialer Arbeit und sozialer Bewegung*. Frankfurt, 1989.

„Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 10 der ‚Rahmenstudien- und -prüfungsordnung(RSPO) der ‚Alice-Salomon‘ - Hochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Berlin‘, dass ich diese Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.“

Berlin, den _____

(Datum) (Unterschrift)

Die Masterarbeit muss gebunden werden. Sie ist in dreifacher Ausfertigung vorzulegen. Je ein Exemplar wird eigenverantwortlich durch die/den Studierenden an die beiden Gutachter/innen übergeben. Das dritte Exemplar ist neben einer digitalen Fassung der Master Thesis (ein zusammenhängendes pdf-Dokument) bei der Paritätischen Akademie Berlin einzureichen.