



Ein roter Faden ist eigentlich ein rotes Netz

Hans-Peter Hufenus

Krpg ist eine Methode, die auf einer – so sagen wir immer wieder – konsequent systemischen Haltung und Arbeitsweise basiert. Diese systemische Hinwendung zur Welt spiegelt sich nicht nur in der methodischen und fachlichen Arbeit, sondern auch im organisatorischen Hintergrund, der logistischen Einbettung oder dem Projektmanagement wider.

Auch wenn wir nur ahnen können, was es wirklich bedeuten und bewirken würde, uns jederzeit bewusst in vernetzten Bezügen wahrzunehmen oder immer auf Lösungen, also den nächsten möglichen Weg, zu schauen, scheint es uns lohnend, dem Systemischen auf allen Ebenen Einzug zu gewähren. Einige Anregungen im Feld des Projektmanagements sind hier zusammengefasst.

Was ist ein Projekt?

Ein Projekt ist ein befristetes Unternehmen innerhalb eines bestehenden Systems. Der Impuls zu einem Projekt entsteht aus einer Idee oder einer Notwendigkeit. Hier hat systemisches Projektmanagement einen ersten Widerspruch zu überwinden: Ausgehend von einem Problem, einem Mangel, einem Defizit (ohne den es keinerlei Impuls für ein Projekt gegeben hätte), geht es darum, bereits in den Geburtstunden und Grobausrichtungen des Projekts, einen Perspektivenschwenk von den Defiziten zu den Ressourcen zu vollziehen. Der Titel, die Kurzbeschreibung etc., all das stellt hier bereits Weichen.

Organisationen, Menschen oder Systeme, die an die Möglichkeiten ihrer Ressourcen erinnert werden, sind in höherem Maße lern- und entwicklungsfähig.

Erlebnispädagogische Projekte sind umso nützlicher, je schneller sie von der Beschreibung der Defizite in die Verbindung mit den Möglichkeiten übergehen.

Ein Projekt (beispielsweise der Bau einer Brücke) hat gegenüber einer Routineunternehmung (z. B. dem Aufrechterhalten eines Fährbetriebs) das Merkmal der Einmaligkeit. Erlebnispädagogische Unternehmungen tragen meist Merkmale von Projekten, auch wenn im fachlichen Sprachgebrauch oft auch jene erlebnispädagogischen Einsätze als Pro-

jekte bezeichnet werden, die immer wieder stattfinden. Da aber Letztere meist befristet und in sich abgeschlossen sind, ist die Bezeichnung Projekt dennoch einleuchtend.

Projektphasen

Im Allgemeinen wird die Entwicklung und Durchführung von Projekten, wenn auch mit leicht unterschiedlichem Vokabular, in folgenden Phasenabläufen beschrieben:

1. Idee-Entwicklung
2. Umfeldanalyse
3. Konzepterarbeitung
4. Präsentation, Marketing
5. Planung
6. Durchführung
7. Evaluation

Auch wir folgen diesen Phasen, auch wenn sie systemisch betrachtet gar nicht so kausal verbunden sind, sondern vielmehr in einem komplexen Neben- und Miteinander die jeweils nächsten notwendigen Schritte in den Vordergrund treten.

Ideen-Entwicklung

Keine Idee kommt einfach aus dem Nichts, jeder Einfall ergibt sich aus einer ganz bestimmten Perspektive der Welt, aus der Sichtweise dessen, der die Idee hat. Daraus ergibt sich ein bestimmtes Möglichkeitspotenzial für die Idee – und um dieses Potenzial geht es in der Ideen-Entwicklung.

Eine Eingebung hat dann Kraft, wenn sie in Bezug zur Welt steht. Das heißt, dass es für ihre Realisierung eine Notwendigkeit geben muss und dass die nötigen Ressourcen vorhanden sind. Dies ist umso wahrscheinlicher, wenn unser Einfall einer möglichst weiten und vielschichtigen Wahrnehmung der Welt entspringt, wenn wir also auf unterschiedlichen Ebenen vernetzt sind. Das können und müssen wir am Anfang noch nicht wissen, wenn wir aber auf die Phänomene achten, kann sich die Eingebung schnell in Gewissheit oder, noch besser, in Vertrauen und Motivationskraft verwandeln.

Phänomene können „magischer“ Natur sein: So sehen wir beispielsweise ein vierblättriges Kleeblatt, genau in dem Moment, wo wir an die Idee denken. Sie können psychologischer Natur sein, weil vielleicht eine Freundin, der wir die Idee erzählen, gerade einen Traum hatte, der mit der Idee in unmittelbarem Zusammenhang steht. Und sie können auch ganz konkret erscheinen, indem wir genau an jenem Tag, an dem uns die Idee kam, eine leitende Personen aus einer Institution treffen, die für die Realisation der Idee infrage kommt.

Ob mit oder ohne Unterstützung von Phänomenen, wichtig wird recht bald sein, dass die Idee einen griffigen Namen bekommt, der dann auch zum Namen des Projekts werden kann. Je klarer und besser der Name, desto fassbarer wird das Ganze unterfangen. Originelle, einprägsame und im besten Fall metaphorische Beschreibungen ergeben meist gute Namen. Aus systemischer Sicht sollte der Name positiv formuliert sein, das heißt, nicht einer Problembeschreibung dienen, sondern einen Lösungsbezug herstellen.

Ideen, die in Worten oder Bildern Ausdruck finden, kreieren Wirklichkeiten. Sie rufen Resonanzen und Kommunikationsprozesse hervor, die wiederum neue Ideen auftauchen lassen. Eine Idee, die für das Umfeld zeitliche und inhaltliche Relevanz hat, wird zum Attraktor für wirklichkeitsbildende Phänomene.

Umfeldanalyse

Sobald wir die Idee zu kommunizieren beginnen, sind wir schon in die Phase der Umfeldanalyse eingetreten, weil ja die Personen, denen wir die Idee erzählen, darauf reagieren und uns erste Information über die Brauchbarkeit liefern. Wichtig ist, dass wir sie nicht nur Freunden, sondern auch möglichen Kritikern unterbreiten und sie selbstverständlich auch mit Leuten vom Fach besprechen.

Ein systemisches Projektmanagement fasst den Begriff des Umfeldes, welches es zu analysieren gilt, möglichst weit: potenzielle Zielgruppen, mögliche Auftraggeber oder Träger, Ressourcen, Informationskanäle, politische Situation, Konkurrenzangebote, verfügbare Theorien, vorhandene Erfahrungen, Möglichkeit der Durchführung eines Pilotprojektes.

Vielleicht haben wir bereits eine ganz konkrete Zielgruppe für unsere Idee im Kopf. Aber ist es wirklich die richtige? Gäbe es noch andere? Haben wir sie zu sehr eingeschränkt oder zu weit gefasst? Vielleicht haben wir in Bezug auf die Zielgruppe gar keine Wahlmöglichkeit, sondern sie steht schon fest. Da müssen wir dann überprüfen, ob die Idee den Anforderungen der Zielgruppe gerecht wird oder ob wir sie etwas verändern müssen.

Keine dieser Fragen soll uns lästig sein. Es ist wichtig, sie zu stellen. Es kann sogar hilfreich sein, unserer Idee gegenüber eine kritische Haltung einzunehmen oder noch besser eine Haltung der forschenden Neugier. Das schützt uns vor späteren Enttäuschungen. Systemisch gesehen ist eine Idee nie etwas Selbstständiges, sondern immer mit der Person, die sie entwickelt, verbunden. Deshalb ist es sinnvoll, sich die Frage nach der persönlichen Motivation für die Idee ehrlich zu beantworten. Man hat immer

persönliche Motive für eine Idee, das ist nichts Schlechtes, im Gegenteil, darin liegt ihre Kraft und diese kann sich besser entfalten, wenn wir mit den Motiven offen in Kontakt sind.

Das Nicht-Wissen und damit verbunden eine forschende Neugier sind wichtige Grundlagen systemischen Arbeitens. Auf dieselbe Art und Weise, wie wir als Begleiter durch hinwendendes Interesse unsere Klienten zu Experten ihres Lernweges machen und viele unerwartete Kräfte freigesetzt werden, nähern wir uns der eigenen Idee, forschend, staunend, wissen wollend (nicht schon gewiss und wissend), was sie in der Welt bewegen mag.

Für erlebnispädagogische Projekte gibt es viele mögliche Auftraggeber. Unsere Welt ist voll von privaten und öffentlichen pädagogischen Einrichtungen und Helfersystemen auf kommunaler, nationaler und internationaler Ebene. Aber wie finden wir die, die für unser geplantes Projekt infrage kommt?

Wir haben Freunde, Bekannte, Verwandte, Arbeitskollegen, auch aus vergangenen Zeiten. Wir kennen heutige und frühere Arbeitsstellen, Ausbildungseinrichtungen, Freizeitanbieter, politische Gruppierungen. Über das Internet, aber ebenso (und das vergisst man gern) über unser näheres Umfeld, haben wir Zugang zur ganzen Welt.

Wichtig ist, dass wir bei möglichen Auftraggebern die vorhandenen strukturellen und hierarchischen Gegebenheiten respektieren. Vernetzungsarbeit heißt, nicht wahllos Informationen streuen, sondern sich ein Bild davon machen, auf welcher Ebene welche Art Informationen überhaupt ankommen können.

Ein angemeldetes, persönliches Gespräch ist der schriftlichen Form vorzuziehen. Auf diese Weise kommen wir in einen Dialog. Vielleicht gelingt es da nicht, unsere Idee zu lancieren, aber oft entstehen aus solchen – offen und respektvoll geführten Kontakten – neue andere Anknüpfungspunkte.

Wir können auch eine uns bekannte Institution, die für unsere Idee gar nicht der richtige Partner ist, als „Sparringspartner“ nutzen: „Wie glauben Sie, müsste ich meine Idee vorstellen, damit sie auf Interesse stößt?“ oder „Wer glauben Sie, könnte sich für meine Idee interessieren?“

Auf diese Weise entwickeln wir ein Projekt bereits in der Ideenphase und Umfeldanalyse im steten Kontakt mit der Welt und nicht im stillen Kämmerlein.

Und so geht es weiter: Was haben wir und was brauchen wir für Ressourcen für unser Projekt: Fachkräfte, Finanzen, politisch engagierte oder vernetzte Personen, MitarbeiterInnen? Welche Informationskanäle stehen zur Verfügung bzw. welche Kanäle gibt es überhaupt, die wir für unser Projekt brauchen könnten – Internet, Fachzeitschriften, Fachtagungen, Berufsverbände?

Die Welt ist vernetzt und sie besteht aus Netzwerken. Es ist alles da, was wir brauchen. Wir müssen uns nur vernetzen, das heißt, in Kontakt treten und Information austauschen.

Zur Vernetztheit gehört auch das Wissen um die aktuelle politische Situation. Wie oben schon erwähnt, sind gute Ideen für die Umwelt relevant. Um das zu erfassen, ist es hilfreich, sich vor Augen zu führen, mit welchen Themen die gesellschaftlichen Fachbereiche zum gegebenen Zeitpunkt beschäftigt sind, worum sich die soziale, pädagogische oder wirtschaftliche Fachwelt bemüht, wo investiert wird, wofür Lösungen gesucht werden etc.

Für jedes Projekt, klingt die Idee auch noch so originell und einzigartig, gibt es bereits Erfahrungen, von denen wir profitieren können. Zudem existieren in der Regel Theorien in Form von Publikationen und Dokumentationen, die uns für die weitere Professionalisierung des Konzepts oder für die Projektpräsentation dienlich sein können. Selbst in der Auseinandersetzung mit möglichen Konkurrenzangeboten dürfen wir keine Scheuklappen tragen. Diese fordern uns dazu heraus, unsere Spezialitäten herauszuarbeiten, uns abzugrenzen, aber auch in bestehende Angebotsprofile einzubinden, uns theoretisch und praktisch in Bestehendes einzuklinken.

Soll unser Projekt mehrfach durchgeführt werden, ist es jedoch in seiner spezifischen Form etwas Neues, kann es sinnvoll sein, ein Pilotprojekt anzustreben. Ein Pilot wird meist durch Dritte evaluiert. Das kann ein nationales oder internationales Forschungsprogramm sein, eine Hochschule oder eine Fachstelle. Für Forschungsprojekte Geldquellen zu finden, ist unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Relevanz relativ einfach. Allerdings sind damit oft ein erhöhter administrativer Aufwand und engere inhaltliche Vorgaben verbunden.

Falls wir vorhaben, eine eigene Organisation zu gründen, gehört zur Analyse zusätzlich die Abklärung der passenden Organisationsform: Einzelfirma, Verein, GmbH? Oder ist gar keine unabhängige Form nötig? Könnte ein Joint Venture oder ein Franchisingverhältnis mit einem bereits existierenden Anbieter passender sein? In welche Struktur, in welches Netz das Angebot auch eingebunden ist, jede der Formen hat ihre Vor- und Nachteile. Eine sorgfältige Prüfung ist also ratsam.



Konzepterarbeitung

Auftraggeber und finanzierende Stellen erwarten zur Beurteilung eines Projekts meist ein schriftliches Konzept. Doch nicht nur deshalb, auch für die Qualität des Programms selbst, das heißt, für dessen Planung, Kompaktheit und Ausrichtung ist ein durchdachtes und ausformuliertes Konzept empfehlenswert.

Das Konzept eines erlebnispädagogischen Projekts beschreibt:

Zielgruppe und die Ziele

Programm

Methode(n)

Projektleitung

Organisation

Die Sprache und das Menschliche sind unmittelbar miteinander gekoppelt. Wir (er)leben innere und äußere Wirklichkeiten, die ohne Unterlass von sprachlicher Gegenwart geprägt und erschaffen werden. Die Art und Weise, wie wir denken, sprechen, schreiben, was wir uns und der Welt erzählen, was wir betonen und was wir auslassen, gibt unserer Wirkung in der Welt „Charakter“. Die Sprache ist Ausdruck und zugleich Schöpferkraft von dem, was ist und was sein wird.

Zielgruppe

Der Kunde ist König – dieser Ausspruch sollte auch für die Erlebnispädagogik gelten. Im Zentrum stehen unsere Klienten oder unsere Teilnehmergruppe. Eine besondere Herausforderung ergibt sich dabei aus zwei Aspekten. Zum einen handelt es sich bei erlebnispädagogischen Angeboten meist um eine von Drittpersonen oder Instanzen zugewiesene – nicht ganz freiwillige – Klientel. Daraus ergibt sich in der Regel, dass wir es mit zwei Kundensystemen zu tun haben – den Klienten selbst sowie unserem Auftraggeber. Natürlich besteht auch die Möglichkeit, dass wir unsere Kunden im freien Markt akquirieren. Dies ist oft bei Weiterbildungs- oder persönlichkeitsbildenden Angeboten der Fall.

Bei der Beschreibung unserer Zielgruppe widerstehen wir den verbreiteten problemorientierten Formulierungen. Statt „Jugendliche mit sozialen Problemen“ können wir systemischer schreiben: „Jugendliche mit Entwicklungspotenzial im sozialen Bereich“. In solchen Formulierungen stecken feine Unterschiede, die, mag es auch spitzfindig klingen, ihre Wirkung haben. Eine Bezeichnung wie „Jugendliche mit Verhaltensoriginalität“ beispielsweise ist nicht problem-, aber auch nicht lösungsorientiert, weil in der Aussage

keine Lösung eingebunden ist, sondern sie sprachlich eher diagnostischen Charakter trägt. Die eine Formulierung stellt fest (im wahrsten Sinne des Wortes), die andere bringt in Bewegung, gibt eine Richtung.

Auch ganz klassische Informationen gehören zur Zielgruppenbeschreibung wie Alter, Geschlecht, Voraussetzungen (beispielsweise körperliche Fitness, Drogenfreiheit). Bei Gruppen definieren wir außerdem die Teilnehmerzahl, welche Vielfalt und wie viel Homogenität wir wünschen bzw. als sinnvoll erachten.

Ziele

Wir unterscheiden zwischen Auftragszielen, Zielen der Leitung und Arbeitszielen. Die Auftragsziele sind die vom Auftraggeber formulierten bzw. die von uns für den Auftraggeber angebotenen (z. B. Teamentwicklung). Die Ziele der Leitung sind die eigenen, persönlichen Motive für den Einsatz (z. B. Geld verdienen). Arbeitsziele sind jene, die wir mit den Kunden direkt und oft erst im Prozess ausarbeiten (z. B. Lösung eines aufgetauchten Konfliktes). Für ein gelingendes Projekt müssen alle drei Ziele miteinander kompatibel sein.

Hier ein Beispiel für systemisch formulierte Auftragsziele, die wir zur besseren Orientierung auch noch in Haupt-, Teil- und individuelle Ziele unterteilen können.

Hauptziel

- Entwicklung von Potenzialen für eine selbstverantwortliche Lebensgestaltung
- Dahin führende generelle Teilziele
- Herausarbeitung bisher wenig oder nicht aktivierter Ressourcen
- Verbesserung des Selbstwertgefühls
- Verwandlung biografischer und vorbiografischer Blockaden oder Verstrickungen in Ressourcenkräfte
- Erweiterung der emotionalen Selbstwahrnehmungs- und Interaktionspotenziale
- Bewusstseins- und Erfahrungserweiterung hinsichtlich gesellschaftlicher Systeme, Bezüge und Netzwerke
- Entwicklung einer Lebensvision
- Entwicklung von Entscheidungs- und Willenskräften

Individuelle Ziele

- werden mit den Beteiligten im Prozess herausgearbeitet und definiert.



Programm

Wir beschreiben das Setting, den Ablauf, die Inhalte und die Rahmenbedingungen. Zum Setting gehören die Beschreibung des geografischen und/oder kulturellen Raumes, der Zeitrahmen und die geplanten Formen der Fortbewegung und/oder des Aufenthalts.

Systemische Erlebnispädagogik hält Programmstruktur und Gestalt in größtmöglicher Einfachheit, so dass sich der wesentliche Prozess nach den Prinzipien der Selbstorganisation entwickeln kann.

Ein gutes Programm folgt einem „roten Faden.“ Dieser darf sehr wohl labyrinthisch angelegt sein (der Name kommt ja auch vom Faden der Ariadne im minoischen Labyrinth), und doch bietet er der Unternehmung Struktur und schenkt ihr eine Metapher, ein Motto. Er kann geografischer, thematischer oder zielorientierter Natur sein. Der Programmablauf ist nicht nur eine Aneinanderreihung von Tagen, sondern bildet einen Spannungsbogen mit folgenden Elementen: markanter Auftakt, dynamische Entwicklung zu einem oder mehreren Höhepunkten, Chill-out und ebenso markanter Abschluss. Die Programminhalte stehen in Bezug zu den gesetzten Zielen: Alltagsgestaltung, Persönlichkeitsbildung, Arbeitseinsätze, Schulung. Es reicht, hier die Inhalte aufzulisten, weil wir im Abschnitt über die Methoden näher auf sie eingehen.

Zur Rahmengestaltung gehören Logistik, Sicherheit und Überlegungen zu besonderen, wie zum Beispiel rechtlichen Fragestellungen. Mit Logistik sind die organisatorischen Aspekte von Verpflegung, Transporten, Unterkünften und Ausrüstung gemeint. In der Erlebnispädagogik sollen logistische Überlegungen immer auch pädagogisch begründet sein. Wie soll der Umgang mit Essen sein, welche Transportmittel wählen wir, welche Art von Unterkünften, welche Ausrüstung?

Wir beschreiben, wie wir das Essen (vom Einkauf über das Kochen bis zur Einnahme) pädagogisch gestalten, wie wir die Transportmittel und Wegstrecken nutzen wollen. Nicht auslassen sollten wir die Bedeutung des Lagerfeuers als natürliches Element der Raumgestaltung, als Regulativ der Gruppendynamik und als Ort, wo Geschichten erzählt und neu erzählt werden können. Wir begründen weiter, warum wir auf martialische Ausrüstung verzichten, wie sie sonst im Natursport üblich ist und weisen darauf hin, dass all dies, Essens-, Transport- und Übernachtungsgestaltung, zentral für die Aufrechterhaltung von positiven Lernsettings ist. Und wiederum, dass auch diese Elemente im Sinne der systemischen Ressourcenorientierung offen gehalten und so weit wie möglich durch die Teilnehmer gestaltet werden. Wir strukturieren die Logistik nur soweit, dass wir in der Lage sind, finanzielle Kalkulationen und die notwendigsten Reservationen vorzunehmen.

Erlebnispädagogische Angebote sind im Bezug auf Absicherungsreflexe hochsensible Produkte. Das hat mit der „optischen Nähe“ zu natursportlichen und Ferienunternehmungen zu tun, was, durch eine sensationshungrige Presse vor allem in Deutschland und Österreich zeitweilig kräftig geschürt, bei der Öffentlichkeit Neid und bei potenziellen Auftraggebern Sicherheits- und Imagebefürchtungen auslöst. Da sind wir als Anbieter von systemisch ausgerichteten Programmen gefordert, nicht in die allgemein übliche Problemorientierung zu verfallen.

Konflikte und Krisen sind Phasenübergänge und aus systemischer Sicht unerlässlich für Wandel.

Krisen und Konflikte im Spannungsfeld zwischen Teilnehmern, Gruppe, Leitung, Institution und Umwelt (hier z. B. Konfrontationen mit rechtlichen, ethischen oder ökologischen Positionen) sind Anlässe für soziales Lernen. Die Frage ist lediglich, wie wir mit solchen Herausforderungen umgehen. Wir beschreiben im Konzept den ressourcen- und lösungsorientierten Zugang (mehr dazu im methodischen Teil). In Bezug auf Sicherheitsfragen überlassen wir die Problemorientierung den Versicherungen, die wir abschließen. Die Schnittstellen zwischen systemisch operierenden und problemorientierten Systemen werden immer sensibel sein, weil es sich um zwei gegensätzliche Grundhaltungen handelt.

Methode(n)

Die Methodenwahl ist mit dem systemischen Ansatz zu begründen, das heißt, wir untermauern unsere Erläuterungen mit den bestehenden systemischen Theorien, indem wir auf die bestehende Literatur hinweisen oder daraus zitieren.

Ebenso beschreiben wir, dass die Zielarbeit selbst ein methodisches Mittel ist, und dass solche Ziele mit den Teilnehmern gemeinsam erarbeitet werden, die positiv formuliert, erfahrbar, eindeutig beschrieben und erreichbar sind. Dadurch geschieht beim Klienten eine Auseinandersetzung mit den eigenen Zukunftserwartungen und die klar erkannten Ziele fordern zum Handeln heraus. Es erfolgt eine Ausrichtung auf die großen Aufgaben und sie geben den täglichen Kleinaufgaben Struktur und Richtung. Gute Zielformulierungen ermöglichen auch klare Erfolgskontrollen und die Überzeugung vom Sinn und Zweck des eigenen Handelns steigt.

Leitung

Die Leitung ist Teil des Systems, es gibt keine neutrale Position der Beobachtung. Alles, was wir sehen und wie wir es sehen, prägt das, was geschieht. Die Wahrnehmung und Wahrnehmungsart der Leitung sowie aller Anwesenden ist ein wesentliches Steuerungsprinzip systemischer Dynamik.

Unter diesem Abschnitt des Konzepts erläutern wir die Führungsstruktur bzw., falls vorhanden, die verschiedenen Führungsebenen des Projekts. Verantwortungsbereiche, Zuständigkeiten und Kommunikationswege sollten für Auftraggeber wie Auftragnehmer überschaubar und klar sein. Da Erlebnispädagogik meist den relativ sicheren Raum schützender Gemäuer verlässt, ist es sinnvoll, an dieser Stelle einen kurzen Vermerk zu den Führungsschwerpunkten und dem praktizierten Sicherheitsmanagement anzufügen.

Eine systemische Leitung setzt Impulse und überlässt den Prozess den Selbstkräften. Sie verhält sich in Bezug auf regulierendes Eingreifen distanziert, ist aber neugierig für das, was sich entwickeln kann. Sie achtet auf Phänomene und auf einen lösungs- und ressourcenorientierten Sprachgebrauch in der Prozessbegleitung. Sie fördert die Selbstwahrnehmung und den interaktiven Bezug der Teilnehmenden und arbeitet an der Aktivierung der Selbstschutzkräfte.

Organisation

In diesem Konzeptabschnitt beschreiben wir Organisationsform, Finanzen und Qualitätsmanagement.

Mögliche Organisationsformen sind schon im Abschnitt über die Umfeldanalyse besprochen worden. Bei Fertigstellung des Konzepts sollte darüber entschieden und die Eckdaten bekannt sein. Dies gilt natürlich nur, wenn wir uns mit unserem Angebot im „freien Markt“ platzieren wollen. Ein eingetragener Firmenname, ein Firmenleitbild und eine Website sind heute Standard.

Wenn wir uns mit unserem Projekt an eine bestehende Einrichtung wenden, beschreiben wir in diesem Abschnitt die Möglichkeiten der organisatorischen Einbindung des Programms ins bestehende System. Bei Joint Ventures wird die Organisationsform in einem Kooperationsvertrag festgelegt, bei einem Franchising sind die Details der Organisationsform von der Mutterorganisation vorgegeben.

Im Projektbereich ist es üblich, in Tagessätzen zu rechnen. Was kostet ein Jugendlicher pro Tag? Meist ist es so, dass die Tagessätze abhängig von der Zielgruppe festgelegt sind. Wir müssen also ein Budget erstellen, das mit dem entsprechenden Tagessatz auskommt. Wenn unser Programm teurer ist, können wir es über Spenden, Sponsoring oder andere (Lotteriefond, Rotary Club, staatliche Förderungsprogramme etc.) querfinanzieren. Falls wir ein Pilotprojekt durchführen wollen oder können, werden wir eine einmalige, spezielle Finanzierungsform installieren.

Das beste Qualitätsmanagement ist die Rückspeisung möglichst vieler relevanter Informationen über das System ins System. Relevante Informationen sind all jene, die das Funktionierende wertschätzen, das Ausgeklammerte hereinholen sowie das Unerwartete erlauben.

Wichtig ist, dass Strukturen vorhanden sind, die dafür sorgen, dass die Informationen in Handlungsimpulsen münden.

Eine systemische Organisation scheut sich auch nicht, mit anderen Systemen im regen Austausch zu sein. Teilhabe und Mitgestaltung der Mitarbeiter am Qualitätsverständnis, ein Aufgabenbewusstsein auf allen Ebenen und wechselnde Verantwortungspositionen sind weitere Qualitätsfaktoren.

All diese Faktoren beschreiben wir im Abschnitt über Qualitätsmanagement. Und wir beschreiben die Weiterbildungspolitik sowie das Evaluationsprozedere.

Präsentation, Marketing

Beim Marketing von erlebnispädagogischen Projekten gelten die üblichen Kriterien. Eine kompakte, kongruente Darstellung des Produkts wird helfen, dem Markt den Sinn einer Investition deutlich zu machen. Das zentrale Marketinginstrument in diesem Sektor ist neben gut gestalteten Drucksachen der persönliche Auftritt, die Vernetzung und die Präsentation. Das besondere Kompetenzprofil, das ein erlebnispädagogischer Anbieter darstellen muss, lässt sich für die meisten Anbieter nur durch ein persönliches Kennenlernen erfassen. Eine gelungene Präsentation vermittelt nicht nur Sachinhalte, sondern öffnet einen Raum für Dialog und vertrauensbildende Bezugsprozesse, die für die Vergabe des Projekts ausschlaggebend sind.

Planung

Das Konzept ist angenommen. Vielleicht musste es im einen oder anderen Punkt noch überarbeitet werden, aber die Partner sind sich einig geworden, dass das Projekt in der jetzigen Form zu dem und dem Zeitpunkt stattfinden soll. Jetzt geht es an die konkrete Planung.

Je schneller (und ehrlicher) die Zielgruppe in die Planung miteinbezogen wird, umso größer wird die aktive Teilnahme und damit der Erfolg der Unternehmung sein. So schwierig es oft auch ist, weil es den gängigen Vorstellungen von Vorbereitungen widerspricht, die beste Vorbereitung für eine solches Projekt ist, es minimal vorzubereiten und die Teilnehmer ganz konkret zu Mitwirkenden zu machen. Ein bis ins letzte Detail verplantes Projekt ist der Tod jedes systemischen Prozesses. Wir beschränken uns darauf, die Ressourcen bereitzuhalten und die wichtigsten Eckdaten zu definieren. Sobald wir jedoch direkt mit der Zielgruppe zu arbeiten beginnen, ist die Planung bereits Teil des Programms.

Verantwortung stärkt.

Durchführung

Dann kommt der Tag X: Es geht los! Die Durchführung folgt dem Programm, das wir im Konzept beschrieben haben. Oder sie weicht ab. Was immer der Prozess ist, das stabile Element müssen die Ziele sein. Jede Abweichung, jede Irritation, jeder Stillstand kann eine Ressource für Neuorientierung sein, wenn wir die Ziele im Auge behalten. Und – um das Chaos (vgl. Chaostheorie) perfekt zu machen – selbst die Ziele können sich verwandeln. Wichtig ist dann nur, dass zwischen Klient, Auftraggeber und Anbieter Einigkeit bezüglich der neuen Ziele herrscht.

Die Qualität halten wir durch die Führungsprinzipien und das oben beschriebene Qualitätsmanagement. Wichtig: Auch die Teilnehmer sind eine wertvolle Ressource für Rückmeldungen ins System.

Evaluation

Früher hat man in der Erlebnispädagogik an dieser Stelle viel vom Transfer gesprochen. Aus systemischer Sicht ist Transfer jedoch nicht etwas, das „nachher“ geschieht, sondern etwas, das im Prozess selbst geschehen muss. Da wir eine klare Ziellarbeit gemacht haben, ist eine Zielüberprüfung einfach.

Ziele sind Leuchttürme, die helfen, auf Kurs zu bleiben, aber nicht der Hafen. So geht es nicht darum, ob ein Ziel erreicht worden ist oder nicht, sondern darum, dass im Teilnehmer eine Orientierung entsteht, die ihm zeigt, welchen Weg er schon zurückgelegt hat und wie die nächsten sinnvollen Schritte aussehen können.

Da für systemische Organisationen Feedbacks das tägliche Brot sind, ist Evaluation fixer Bestandteil jedes Angebots und der Organisationsentwicklung. Wenn wir unser Programm extern evaluieren lassen, sollten wir dafür einen Partner wählen, dem systemische Ansätze vertraut sind. Viele Evaluationsverfahren intervenieren auf problemfokussierende Art und Weise und fordern mehrheitlich zu Mangelbeschreibungen auf. Damit wird die Aufmerksamkeit der Beteiligten in destruktive Richtungen gelenkt und nicht selten sind (anonyme) Bewertungsbögen, die sich ausschließlich auf die Evaluation der Kursleitung bzw. der Organisation beziehen, eine implizite Einladung an die Teilnehmenden, ihren Teil der Selbstverantwortung aus dem Auge zu verlieren. Da eine systemische Projektführung eine größtmögliche Verantwortungshaltung in allen Beteiligten fördern will, sind Evaluationsverfahren, auch auf ihre Wirkung im Nachklang, differenziert zu betrachten.

Hans-Peter Hufenus

Geboren in der Schweiz (1949)

Erstausbildung in Sozialer Arbeit, Weiterbildung in systemischer Psychologie. Initiator der naturorientierten Erlebnispädagogik in der Schweiz (1985). Founding director von ehemals Wildnisschule, seit 2002 planoalto. Langjähriger Lehrtrainer in Kreativ-ritueller Prozessgestaltung und Systemischer Naturtherapie. Einweihungsweg als Trommler in afro-brasilianischer Naturheiltradition (seit 1997). Autor von „Handbuch für Outdoor-Guides“ und Mitautor von „Wagnisse des Lernens“.

Homepage: www.planoalto.ch

E-Mail: info@planoalto.ch