



# Schwerpunkt: Projektmanagement für die Gesellschaft

## Reinhard Wagner

Dass Projekte ein weit verbreitetes Phänomen in unserer Gesellschaft sind, ist nicht erst seit der Hornbach-Werbung „Mach Deinen Vorsatz zum Projekt“ bekannt. Schaut man genau hin, dann findet man ein Kaleidoskop von Anwendungen in allen gesellschaftlichen Bereichen. Auf den folgenden Seiten geben wir Einblicke in einige Anwendungsbereiche von Projekten in unserer Gesellschaft.

Den Auftakt bildet ein Interview mit dem dänischen Philosophen Anders Fogh Jensen, der Projekte als die ständige Suche des Menschen nach Verbindung und gemeinsamer Aktivität auf Zeit beschreibt. Danach folgt ein Interview mit der Fridays for Future-Aktivistin Clara Duvigenau, die Projekte als geeignete Organisationsform zur Durchsetzung ihrer Ziele auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene sieht. Auch der FC Augsburg nutzt Projekte für sein gesellschaftliches Engagement zur Lösung sozialer und ökologischer Herausforderungen. Der Geschäftsführer Michael Ströll gibt Einblicke in die Aktivitäten des Bundesligisten. Ein Interview beleuchtet die Projektarbeit zweier Betriebsgesellschaften der Lebenshilfe – den Hagsfelder Werkstätten und Wohngemeinschaften Karlsruhe gGmbH mit dem Inklusionsunternehmen worKA gGmbH. Rede und Antwort standen uns dabei Michael Auen, 1. Vorstand der Lebenshilfe Karlsruhe, Ettlingen und Umgebung e. V. sowie die Personalreferentin Julia Strang. Den Abschluss bilden zwei Beispiele aus der internationalen Entwicklungshilfe. So gibt Alexander Talmon-l'Armée Einblicke in seine Arbeit in Programme der Entwicklungshilfe in Afrika, wo er durch die Schaffung von Arbeitsplätzen vor Ort die Migration der Menschen nach Europa vermeiden soll. Schließlich zeigt Tina Lindgren am Beispiel der gemeinwohlorientierten Organisation „Water Air & Food Award (WAFA)“, wie Projekte von „Stillen Helden“ mit einem Award zur Nachahmung empfohlen werden. Sicherlich ist dies nur eine kleine Auswahl von Projekten, sie zeigt aber eindrucksvoll auf, wie das Phänomen in unserer Gesellschaft genutzt wird, um etwas zu bewegen und einen konkreten gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Jeder Projektmanager kann hier seinen Beitrag leisten und sich gemeinwohlorientiert engagieren. In diesem Sinne „Happy Projects“!

**Eingangsabbildung:** ©iStock.com/BorisRabtsevich

## Interview mit Anders Fogh Jensen



„Projekte sind die wichtigste Form der Organisation von Aktivitäten in einer Welt, die vom Neuen, von der Innovation besessen ist“

*Was hat Sie als Philosoph an den Fragen zu Projekten im Kontext unseres Lebens und der Gesellschaft gereizt?*

Seit einigen Jahren beschäftige ich mich mit Michel Foucault, vor allem mit den unveröffentlichten Manuskripten und Vorlesungen, und ich suchte nach einem anderen Ausweg aus dem, was er die Disziplinargesellschaft nannte, als das, was er ‚Sicherheitsvorkehrungen‘ nannte. Ich suchte nach einer Antwort auf die Frage: Worin besteht die post-disziplinäre Gesellschaft? Und da das Wort ‚Projekt‘ überall auftauchte, fand ich, dass, wenn ich es in die Mitte meines Kaleidoskops stellte, sich die zeitgenössischen Phänomene schön darum herum anordneten. Einige Philosophen – und ich gehöre zu ihnen – versuchten, die Kohärenz zwischen den Bereichen in einer umfassenderen Theorie zu erklären, und mir wurde schnell klar, dass die Entwicklung anderer Bereiche derjenigen von Organisationen und Unternehmungen folgte, z. B. Tanz, Fußballstrategien, Sportformen, Sozialpolitik, Architektur, Pädagogik, Einzelleben und Kriegsführung. Die Entwicklung des Kapitalismus, die Boltanski und Chiapello aufzeigen,

ist inspirierend, aber ich interessierte mich eher für kulturelle Formen des Handelns als für das bloße Management von Projekten. Drittens sah ich, dass die wichtigsten philosophischen Kontexte wie z. B. Raum, Zeit, Beziehungen und Aktivitäten ihre Rollen veränderten, so dass es sich auch um eine philosophische Theorie über den Wandel der (westlichen) Kultur und Zivilisation seit dem Zweiten Weltkrieg handeln könnte.

### *Was meinen Sie, wenn Sie sagen, dass Zeit, Raum, Beziehungen und Aktivitäten ihre Rollen verändert haben?*

In der Disziplingesellschaft – wie auch im Industriezeitalter – wurden Zeit, Raum und Beziehungen festgelegt, bevor die Aktivität begann. Zum Beispiel wurden vor einem „Lasst den Tanz beginnen!“ eine Tanzfläche, eine Anzahl von Tänzen mit einer bestimmten Abfolge und den jeweiligen Tanzpartnern festgelegt. In der Projektgesellschaft fordert man jedoch niemanden zum Tanzen auf, man verbindet sich durch seinen Tanz mit mehreren Partnern, und die Beziehungen sind offen, da man sich nicht an den Händen hält. Auf einer Party oder einem Konzert öffnet man den Tanzraum durch seine Aktivität, die Tanzbewegungen, und dieser Raum ist nur so lange offen, wie die Aktivität andauert, danach schließt er sich: Die Tanzzeit ist auch mit der Aktivität verbunden. Um sich mit anderen zu verbinden *und* Beziehungen zu pflegen, muss man weitertanzen.

Das gilt auch für die Arbeit: Die jeweiligen Arbeitskollegen sind durch ihre Tätigkeiten miteinander verbunden; sie sind nicht immer auf das Projekt festgelegt. Sie müssen aktiv sein und Vorschläge machen, um im Projekt zu bleiben. Das Projekt ist so lange offen, wie es Aktivität gibt – und es kann an mehreren Stellen offen sein, wenn die Aktivität das Projekt öffnet. Wenn es keine Aktivität gibt, wird es geschlossen.

Die Tätigkeit als solche ist primär von Zeit, Raum und Beziehungen abhängig geworden. Und man muss in der Lage sein, Initiativen zu ergreifen und Vorschläge zu machen, um weitere Verbindungen herzustellen und Projekte zu eröffnen. Deshalb sind Depression und Burnout ein doppeltes Leiden: Neben dem Mangel an Leid und der fehlenden Leidenschaft wird auch die Möglichkeit, sich wieder zu verbinden, eingeschränkt.

### *Welche Rolle spielen Projekte für uns, auf persönlicher, beruflicher und sozialer Ebene?*

Auf allen drei Ebenen ist es die Form, in der wir uns selbst und mit anderen beschäftigen. Es ist die wichtigste Form der Organisation von Aktivitäten in einer Welt, die vom Neuen, von der Innovation besessen ist. So gestalten wir unser persönliches Leben in zeitlich begrenzten Projekten. Wir können Projekte in der Ausbildung und im Berufsleben nicht vermeiden. Selbst wenn wir uns mit anderen im sozialen Leben beschäftigen, suchen wir nach neuen Verbindungen und betrachten diese als zeitlich begrenzt. Das zeitgenössische Phänomen der ‚Singles‘ ist vielleicht eines der bedeutendsten Beispiele für eine soziale Struktur, die auf vielen wechselnden, temporären Verbindungen beruht.

### *Was bringt uns Menschen dazu, uns so zu verhalten?*

Man könnte auch sagen, dass es ein Zustand ist, der sich selbst reproduziert. Wenn man keine langfristigen Versprechungen machen kann, dann richtet man seine Absichten auf vorübergehende Bedingungen aus. Und für einige wird es zu einer Vorliebe, sich vorübergehend und mehrfach zu engagieren. Für andere wird es einfach zu einer Bedingung. Der ‚Freiberufler‘ könnte sowohl frei als auch eine Person sein, die sich den Bedingungen anpasst, als eine Art ‚Ich AG‘.

### *Welche Vorteile und Risiken bringt die Zunahme von Projekten mit sich, für uns persönlich und für die Gesellschaft?*

Die Kehrseite von Wiederholungen ist Langeweile. Und da Projekte niemals wiederholt werden sollten, sind sie für Menschen geeignet, die Langeweile fürchten. Wie oben erläutert, eignen sie sich auch für Innovation (und damit, wie Schumpeter es formulierte, für kreative Zerstörung). Das Leben in Projekten und in Teams ist abwechslungsreich und damit für viele Menschen sehr viel spannender. Auf der anderen Seite kann dieses Leben sehr oberflächlich sein, wenn man sich mit neuen Projekten und vielfältigen Beziehungen herumschlägt. Wenn man mit seinen Kollegen nicht einverstanden ist, gibt es keinen Grund, dies mit ihnen zu klären, da man ja auch nur für eine begrenzte Zeit als Team zusammen ist.

Die zeitliche Begrenzung von Projekten wirft jedoch das Problem der ‚Passage‘ auf: Was soll ich danach tun? Was wird kommen? Der Übergang aus Projekten in die Routinewelt wurde schon immer als gefährlich und unsicher angesehen. Deshalb haben wir das ‚Ritual der Passage‘, um eine gewisse Ordnung über die verschiedenen Passagen unseres Lebens sicherzustellen. Aber so wie temporäre Projekte zu einem Zustand geworden sind, so ist auch das Gefährliche und Instabile zu einem Zustand geworden. Die Instabilität bestimmt das Klima in der Projektgesellschaft.

In einer Projektgesellschaft verschwindet auch die Bedeutung von ‚Nein‘. Man hat keine Angst mehr vor dem ‚Nein‘ (z. B. gefeuert zu werden), man hat eher Angst davor, das ‚Ja‘ des anderen nicht zu bekommen, und man kämpft um das ‚Ja‘ (z. B. das Ja zu einem neuen, zeitlich begrenzten Projekt). Dies führt zu einer sehr bejahenden und oberflächlichen Kultur, in der sich jeder bejahend verhält und lächelt, auch wenn dies nicht den inneren Gefühlen entspricht.

### *Wie können wir uns auf diese Zunahme der Projekte einstellen, was müssen wir neu lernen und was müssen wir vielleicht verlernen?*

Wir müssen einige unserer existentiellsten Bedürfnisse loslassen. Beispielsweise das Bedürfnis nach Sicherheit und Geborgenheit. Sicherheit wird nicht mehr durch die Wiederholung des Bekannten (wie dem Gehaltzettel, der lebenslangen Ehe oder einfach dem Gottvertrauen in die bereits erlebte Welt) vermittelt, und damit verschwindet auch das Gefühl für Sicherheit. Wir müssen die Sicherheit in der Wahrscheinlichkeit

TV: <https://www.filosoffen.dk/sprog/english/the-project-society-ii-tv/>

Video: <https://www.filosoffen.dk/sprog/english/the-project-society-i-video/>

Buch: <https://www.amazon.com/Project-Society-Anders-Fogh-jensen/dp/8779347223>

Artikel: <https://www.filosoffen.dk/sprog/english/the-project-society/projects-of-time-and-space-paper/>

denken, und die Vergrößerung der Wahrscheinlichkeit durch Quantität. Wahrscheinlichkeit von was? Die Wahrscheinlichkeit des Übergangs zu einem neuen zeitlich begrenzten Projekt oder einer neuen Phase. Wie können wir diese erhöhen? Zum Beispiel, indem wir die Anzahl der Verbindungen erhöhen durch Vernetzung. Die sozialen Kompetenzen werden dann zur neuen Hierarchie. Ich vergleiche die Projektgesellschaft gerne mit einem lang andauernden Empfang. Sprich nie zu lange mit den Leuten, die du schon kennst, setz dich nie hin, das behindert deine Mobilität, sag nie Nein. Und am Ende des Tages brauchen wir alle immer noch Intimität und stabile Beziehungen, und nicht nur zukünftige Verbindungen ... Es liegt an jedem Einzelnen, wie er in der Lage ist, dies alles vernünftig auszubalancieren.

*Was ist mit den Schüchternen, den Menschen, die sich mit sozialer Kompetenz schwertun, die von anderen nicht akzeptiert werden? Werden sie die Ausgestoßenen der Projektgesellschaft sein?*

Schüchtern und sozial unsicher zu sein, bedeutet in der Projektgesellschaft keine Ausgrenzung, denn es gibt keine Ausgrenzung, sondern nur ‚Nicht-Eingliederung‘. Als ob das Nein zugunsten des Ja verschwunden wäre. Die Nicht-Eingliederung wird als Schweigen erlebt, das Telefon, das nicht klingelt, die E-Mail, die nicht ankommt, das Fehlen von ‚Likes‘. Und die schüchternen und sozial inkompetenten Menschen werden es schwer haben. Es sei denn, sie haben eine wirklich attraktive Kompetenz wie ein Programmierer oder sehen besonders schön aus.

*Die sozialen Medien haben viele aufregende Möglichkeiten zur Vernetzung geschaffen, aber auch Gefahren wie Sucht, Abhängigkeit von Algorithmen, Fake News oder Manipulation. Welche Kompetenzen sind in dieser projektifizierten Welt nötig?*

Wie oben bezüglich der Aktivität erklärt, muss die Aktivität auch auf allen sozialen Plattformen bereitgestellt werden. Um nicht vergessen zu werden, muss jeder die anderen an seine Existenz durch Aktivität erinnern, also z. B. durch regelmäßige ‚Updates‘. Wie Sie sagen, bringt dies auch die Kehrseite der Sucht zum Vorschein, und kann letztlich zu unsinnigem Aktionismus führen.

*Was müssen die Gesellschaft, ihre Institutionen und die öffentliche Verwaltung tun, damit sich die Projektifizierung in einem positiven Sinne entfalten kann?*

Die Gesellschaft, der Staat, kann nicht viel *dagegen* tun. Natürlich kann er Tinder verbieten, aber das wird das oberflächliche Leben nicht auslöschen. Er kann Leiharbeiter bzw. ‚Aushilfen‘ verbieten, die keine Lösung sind, sondern nur neue Probleme für Menschen schaffen, die auf dem Arbeitsmarkt Fuß fassen wollen. Das bedingungslose Grundeinkommen könnte einige Schäden abmildern. Und Projektunterricht in der Schule bereitet sicher Kinder und Jugendliche schon frühzeitig auf das Projektleben vor. Und dann kann jeder, so wie Sie und ich, die versteckten Spielregeln in einer Projekt-

gesellschaft beleuchten, in der niemand bewusst Nein sagt, sondern eher Schweigen und Vergessen ein verstecktes Nein sind, auf dass sich die Menschen in der Projektgesellschaft besser zurechtfinden können.

*Sie haben einmal einen Ihrer Artikel mit ‚Projectification of Everything‘ betitelt. Ist das die Zukunft unserer Gesellschaft, dass jeder immer und überall mit Projekten zu tun hat?*

Da ich meine bisherigen Bücher ‚Project Society‘ und ‚Project People‘ betitelt hatte, haben wir nach einem anderen Begriff gesucht. So ist dieser Titel entstanden. Im Grunde läuft es jedoch auf dasselbe raus.

*Man kann ‚Projektifizierung‘ als Prozess interpretieren, der sich entfaltet und uns zu einer Projektgesellschaft führt. Sind wir noch auf dem Weg oder sind wir schon angekommen?*

Ich glaube, wir sind angekommen. Das Thema ist heutzutage viel präsenter im Vergleich zu der Zeit vor vierzehn Jahren, als ich meine Doktorarbeit verfasst habe. Könnte die Gesellschaft heute noch projektifizierter sein? Sicherlich. Aber ich denke, das Wort ‚Projektifizierung‘ ist etwas, das in der Vergangenheit beginnt, seit den 1980er Jahren bis heute, und dessen Wurzeln sogar bis zu Pionieren wie Jean-Paul Sartre in den 1940er Jahren zurückreichen.

*Nun, da die Staats- und Regierungschefs der Welt in Glasgow zusammengekommen sind und viele Versprechungen gemacht haben, was bedeutet das für uns alle im Zusammenhang mit Projekten? Welchen Beitrag kann jeder von uns persönlich leisten?*

Hier haben wir ein praktisches Paradoxon. Die Arbeit mit den klimatischen Herausforderungen erfordert wirklich eine langfristige Perspektive. Und in der Projektgesellschaft haben die Menschen gelernt, langfristige Verpflichtungen zu vermeiden und persönlich wie auch kollektiv eher kurzfristig zu handeln. Natürlich können wir kurzfristig zugunsten des Klimas denken und handeln, aber ich denke, dass die Nationalstaaten besser beraten sind, dies in eine langfristige Planung einzubetten. Deshalb sehen wir derzeit den Einstieg in eine langfristige angelegte, klimafreundliche Politik, die mit kurzfristigen Projekten unterlegt wird.

*Die jüngere Generation ist ungeduldig, sie will sofort loslegen und nicht warten, bis diese langfristigen Pläne ausgearbeitet sind. Was raten Sie dieser Generation?*

Wenn Sie nach dem Zusammenhang zwischen Klimawandel und Projekten fragen, dann können entsprechende Projekte ein gutes Beispiel dafür sein, wie man den Einstieg in eine wirksame Veränderung hinbekommt. Daher kann ich der jüngeren Generation nur raten, viele Projekte durchzuführen bzw. klimafreundliche Räume, Zeiten und Beziehungen durch eine Vielzahl von Aktivitäten zu schaffen.

*Herzlichen Dank für das Gespräch!*