

Vom Unterrichtsprojekt zum Plattformprojekt: Potenziale und Erfolgsfaktoren für die Skalierung

Christian Horn

Zusammenfassung

Dieser Beitrag zeigt, wie aus einem Unterrichtsprojekt ein sogenanntes Plattformprojekt entwickelt werden kann. Plattformprojekte sind vor allem durch zwei Eigenschaften gekennzeichnet: Erstens setzen mehrere Lehrkräfte dasselbe Unterrichtsprojekt in ihren jeweiligen Kursen eigenständig um. Zweitens interagieren die Lernenden der verschiedenen Kurse projektbezogen über eine Projektplattform, etwa eine Webseite oder eine App. Bei Durchführung eines internationalen Plattformprojekts ermöglichen diese es den Beteiligten, Deutschlernende auch aus anderen Ländern kennenzulernen, mit ihnen auf Deutsch zu kommunizieren und so einen tatsächlichen Mehrwert in ihren erworbenen Sprachkenntnissen zu erkennen.

Im vorliegenden Beitrag wird ein genaueres Verständnis von Plattformprojekten herausgearbeitet und die Potenziale dieses Projekttyps aufgefüchert. Daran anschließend wird ein Modell für die Konzipierung eines Plattformprojekts vorgelegt, das die grundlegenden Faktoren für die erfolgreiche Planung und nachhaltige Umsetzung zusammenfasst.

1. Einleitung

Zentraler Gegenstand dieses Beitrags sind Unterrichtsprojekte, die so geplant werden, dass sie über Kurs-, Semester-, Institutions- und Ländergrenzen hinweg von einer größeren Anzahl an mitwirkenden Lehrkräften individuell und kooperativ umgesetzt werden können.¹ Solche Projekte werden im Folgenden »Plattformprojekte« genannt. Sie stellen besondere Anforderungen an die Projektverantwortlichen, einerseits in Bezug auf die Gestaltung des Unterrichtsprojekts selbst, andererseits bezüglich des mit dem Plattformprojekt verbundenen Projektmanagements und der ggf. erforderlichen technischen Realisierung.

Unterrichtsprojekte, die im Bereich Deutsch als Fremdsprache an Hochschulen durchgeführt werden, erfolgen wohl meist im Rahmen einzelner Kurse und in der

¹ Ich bedanke mich herzlich bei den Kolleginnen und Kollegen, die mir zu einer vorherigen Version dieses Beitrags wertvolle Hinweise gegeben haben: David Fujisawa (Tokyo), Eylem Inanici (Ulan-Bator), Susanne Schick (Taipeh) und Luisa Zeilhofer (Kyoto). Ein ganz besonderer Dank geht an meine Kollegin Monika Moravkova (Seoul) für zahllose, intensive Diskussionen zu diesem Thema und die daraus gewonnenen Erkenntnisse.

Regel für das laufende Semester (oder einen Teil davon) als Mikro- oder Makroprojekte. Unterrichtsprojekte, die mit längerfristiger Perspektive unter Mitwirkung mehrerer Lehrkräfte semester- und institutionsübergreifend stattfinden, sind selten. Ein wichtiger Grund dafür dürfte der damit verbundene hohe Planungs- und Koordinationsaufwand sein. Lange Zeit hatte dieser auch darin seine Ursache, dass es an technischer Infrastruktur fehlte, die die entsprechenden Abstimmungs- und Koordinationsprozesse ermöglichte bzw. vereinfachte. Diese Hürde ist mit der technischen Entwicklung in den letzten Jahren jedoch deutlich niedriger geworden, sodass die Konzeption und Umsetzung solcher Projekte heute bedeutend leichter möglich ist. Gleichzeitig bieten Plattformprojekte faszinierende Potenziale, sei es die Möglichkeit, Lernende über Kurs- und Ländergrenzen hinweg zu verbinden und ins Gespräch zu bringen, sei es der stimulierende Austausch mit Kolleginnen und Kollegen oder das Teilen und Nutzen aussichtsreicher Konzepte, die sonst nur einem kleinen Kreis vorbehalten bleiben würden. Daher lohnt es sich, einen genaueren Blick auf Plattformprojekte und die Aspekte, die mit ihrer Entwicklung und Umsetzung verbunden sind, zu werfen. Da dabei das Projektmanagement eine zentrale Rolle einnimmt, bildet es auch den Ausgangspunkt für die Darlegungen in diesem Beitrag.

Der vorliegende Beitrag verfolgt drei Ziele: Erstens soll ein genaueres Verständnis von Plattformprojekten und ihrer Struktur herausgearbeitet werden. In diesem Zusammenhang ist zu klären, wie Plattformprojekte aus Unterrichtsprojekten entwickelt werden können. Dazu wird der im betriebswirtschaftlichen Kontext übliche Begriff der »Skalierung« herangezogen und auf Unterrichtsprojekte übertragen, um die Ausweitung einer bestehenden Konzeption für ein einzelnes Unterrichtsprojekt in weitere Bereiche (etwa andere Kurse, Institutionen oder Länder) vorzunehmen, wobei die Kerninhalte nahezu unverändert bleiben. Diesen Überlegungen widmet sich Abschnitt 2. Das zweite Ziel besteht darin, den Reichtum an Verwendungs- und Anknüpfungsmöglichkeiten sowie die strategischen Potenziale von Plattformprojekten herauszuarbeiten, um zu zeigen, warum sich die Auseinandersetzung damit lohnt. Dieser Aufgabe wird in Abschnitt 3 nachgegangen. Das dritte Ziel dieses Beitrags ist es, ein Modell für die Konzipierung eines Plattformprojekts vorzulegen, das aufzeigt, welche Faktoren mindestens dazu erforderlich sind, ein Projekt dieser Komplexität zu realisieren und nachhaltig zu betreiben. Dieses Modell wird ausführlich in Abschnitt 4 mit den fünf Teilbereichen *Konzeption und Planung eines Plattformprojekts*, *Gewinnung von Kooperationspartnern und Gestaltung der Zusammenarbeit*, *Kosten und Finanzierung*, *Kompetenzen der Projektverantwortlichen* und *Randbedingungen* erläutert.² Natürlich muss das Modell für das jeweilige Projektkonzept individuell ausgefächert werden; das vorgelegte Gerüst hilft aber sicher dabei, viele wichtige Aspekte

² Das hier vorgelegte Plattformprojektmodell wird gemeinsam von Monika Moravkova und mir in dem Projekt »Die Abenteuer der Maus auf ihren Reisen« umgesetzt; eine Publikation, die die Implementierung referiert, ist derzeit in Vorbereitung.

bei der Projektplanung im Blick zu behalten. Das Fazit in Abschnitt 5 fasst schließlich die wichtigsten Überlegungen kurz zusammen.

2. Vom Unterrichtsprojekt durch Skalierung zum Plattformprojekt: Grundlegende Begriffe

Die Idee der hier vorgestellten Plattformprojekte besteht darin, dass sie aus ursprünglich für den eigenen Unterricht entwickelten Unterrichtsprojekten für den Einsatz mit weiteren Lehrkräften unter Nutzung der dabei entstehenden Kooperationsmöglichkeiten *skaliert* (vorläufig: »ausgeweitet«) werden. Bevor wir uns dieser Skalierung zuwenden, sollen zunächst einige Grundlagen geklärt werden: Was kennzeichnet ein Projekt im Allgemeinen? Wie sind Unterrichtsprojekte charakterisiert? Was versteht man unter Skalierbarkeit und wie kann sie im Rahmen von Unterrichtsprojekten genutzt werden? Und schließlich: Was sind Plattformprojekte und welche Eigenschaften haben sie?

2.1 Was ist ein Projekt?

Es gibt zahlreiche Definitionen des Projektbegriffs (etwa in Kuster, Bachmann, Huber, Hubmann, Lippmann, Schneider, Schneider, Witschi & Wüst (2019) sowie im Rahmen von PRINCE2, der DIN 69901 oder der International Project Management Association). Diese spiegeln dabei die entsprechenden Blickwinkel auf Projekte und die jeweilige Herangehensweise an ihre Bearbeitung wider. Werfen wir einen kurzen Blick auf die Charakterisierung im Rahmen der DIN 69901, die in der Literatur immer wieder genannte Eigenschaften von Projekten nennt. Sie lassen sich sinngemäß so zusammenfassen:

- zu Beginn des Projekts definierte Zielvorgabe
- begrenztes finanzielles Budget
- personell beschränktes, zur jeweiligen Aufgabe passendes Projektteam
- projektspezifische Organisation
- einmalige Umsetzung in der vorliegenden Form

Die ersten drei Punkte sprechen für sich, die letzten beiden sind erklärungsbedürftig. Mit einer »projektspezifischen Organisation« ist vereinfacht gesagt die Etablierung einer Struktur der Verantwortlichkeiten und der Zusammenarbeit gemeint, die klar beschreibt, wer an was im Projekt mit welchen Zuständigkeiten und Weisungsbefugnissen arbeitet. Es gibt verschiedene existierende Modelle für die Projektorganisation, die von Top-Down-Strukturen in einfachen Teams bis zu umfassenden Matrixorganisationen mit komplexen Verantwortlichkeiten reichen. Der entscheidende Punkt ist, dass man für jedes Projekt klärt und entscheidet, welche Art von Projektorganisation geeignet ist und diese umsetzt.

Der letzte Punkt (»einmalige Umsetzung in der vorliegenden Form«) stellt Projekte regelmäßig wiederkehrenden Aufgaben gegenüber, die sozusagen routiniert abgearbeitet werden können. Im Gegensatz zu letzteren sind Projekte jeweils an bestimmte Herausforderungen und Kontexte gebunden, die spezifisch auszurichten und anzupassen sind.

Es ist leicht ersichtlich, dass sinnvoll geplante Unterrichtsprojekte entsprechend dieser Eigenschaften ebenfalls Projekte sind (was nicht überrascht): Sie verfügen über eine klare Zielvorgabe (inklusive Lehrziel), haben ein begrenztes Budget und in der Regel ein sehr kleines Projektteam. Darüber hinaus verfügen sie über eine spezifische Projektorganisation, die von einer kundigen Lehrkraft an den jeweiligen Zielen des Projekts ausgerichtet wird (und etwa bei dafür geeigneten Gruppen die Projektorganisation zu einem großen Teil an die Lernenden übergibt). Schließlich sind sie in ihrer Form einmalig, da sie in den einzelnen Kursen (bei etwas didaktischem Freiraum) unterschiedlich interpretiert und ausgefüllt werden können.

Das Verständnis von Unterrichtsprojekten als Projekte, die eines Managements bedürfen, wie es etwa auch in der Wirtschaft oder in der Wissenschaft der Fall ist, wird umso relevanter, je komplexer das jeweilige Unterrichtsprojekt ist, da dabei auch der Umfang und die Relevanz des Projektmanagements wächst und für den Erfolg des Projekts entscheidender wird. Es gibt aber Besonderheiten von Unterrichtsprojekten, weshalb sie einer eigenen Betrachtung bedürfen.

2.2 Was ist ein Unterrichtsprojekt?

Wie beim Projektbegriff, so gibt es auch zum Begriff des Unterrichtsprojekts unterschiedliche Definitionen und Charakterisierungen (vgl. etwa Emer, Rengstorf & Schumacher 2010, Frey 2012, Kilpatrick 1918 oder Wicke 2004), und zur Arbeitsweise mit Projekten im Unterricht weitere, darauf zielende Begriffe, wie etwa »Projektarbeit« oder »Projektunterricht« (vgl. Fridrich 2006 für einen detaillierten Überblick). Vor- und Nachteile von Projektarbeit im Unterricht sind ebenfalls diskutiert worden (vgl. etwa Rengstorf & Schumacher 2013).³

Leicht anschlussfähig an die Projektdefinition in 2.1 ist das Verständnis von Unterrichtsprojekten nach Schart (2003, S. 80). Projekte im Unterricht sind demnach »(...) zeitlich begrenzte und auf ein bestimmtes Ziel gerichtete Unternehmungen im Rahmen von institutionalisierten Lehr- und Lernprozessen, bei denen die selbständige Aktivität der Lernenden eine herausragende Rolle spielt.« Im Unterschied zur unter 2.1 genannten Definition von Projekten spielt hier die Bildungsintention eine wichtige Rolle, gepaart mit der selbstständigen Arbeitsweise der Lernenden. Unter-

³ Überlegungen zur konkreten inhaltlichen Konzeption und Gestaltung des Unterrichtsprojekts selbst oder auch zu Argumenten für oder gegen projektorientierten Unterricht stehen in dem vorliegenden Beitrag nicht im Vordergrund; dazu wird auf die bestehende Literatur (etwa den Überblicksartikel von Schart 2010) verwiesen.

richtsprojekte dienen dabei unter anderem dazu, sprachliche Fertigkeiten auszubauen und Kompetenzen weiterzuentwickeln, durch die selbstständige Arbeitsweise immer mehr auch sogenannte Schlüsselkompetenzen (vgl. dazu mit Bezug auf DaF auch Horn 2018). Nach Stoller (2002) sind Unterrichtsprojekte damit nicht nur produktorientiert (im Sinne des greifbaren Projektergebnisses) sondern auch prozessorientiert. Dies spielt insbesondere bei Makroprojekten eine Rolle, die sich hinsichtlich des Umfangs und zeitlicher Umsetzung von Mikroprojekten unterscheiden. Während letztere meist in einer Unterrichtsstunde realisierbar sind, können sich erstere über Wochen oder gar den ganzen Kursverlauf erstrecken.

Nachdem nun einige grundlegende Begriffe zu Projekten geklärt wurden, widmen wir uns im nächsten Abschnitt der Frage, wie Unterrichtsprojekte skaliert werden können.

2.3 Was bedeutet Skalierbarkeit?

Für den Begriff »Skalierbarkeit« finden sich im betriebswirtschaftlichen bzw. unternehmerischen Kontext divergierende Charakterisierungen⁴, das grundlegende Verständnis lässt sich aber wie folgt zusammenfassen: Der Begriff »Skalierbarkeit« bezeichnet die Eigenschaft eines Geschäftsmodells. Sie drückt sich darin aus, dass dieses Geschäftsmodell über deutliches Potenzial zur Expansion verfügt (etwa über den bisherigen Kundenstamm oder bisherige Märkte hinaus), und bei dem im Zuge einer vorgenommenen Expansion der zusätzlich zu erbringende Arbeitseinsatz und die zusätzlich zu erbringenden Kosten im Vergleich zur Beibehaltung der bisherigen Verfahrensweise nur in geringem Maße steigen. Unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten ist die Skalierung von Geschäftsmodellen deswegen besonders attraktiv, weil ab einem gewissen Punkt der Kostenverlauf degressiv ist, das heißt, dass die Kosten pro zusätzlich erbrachter Einheit nicht oder nur noch kaum steigen, was den Deckungsbeitrag und damit den erzielten Gewinn insgesamt erhöhen kann. Typische Beispiele für skalierte Geschäftsmodelle sind Anwendungen in Form von Apps: Jede einzelne lokale Instanz (etwa auf einem Handy oder Tablet) greift auf das dahinterstehende Geschäftsmodell zu; die zusätzlichen Kosten für jede weitere Instanz sind dabei aber äußerst gering. In den letzten Jahren und mit der entsprechenden technischen Entwicklung sind skalierbare Geschäftsmodelle daher immer populärer geworden, weil sie etwa über Apps und Webseiten eine große Zielgruppe, bis hin zum globalen Markt, erreichen können.

⁴ Einige leicht nachvollziehbare Skizzierungen von Skalierbarkeit sind hier nachzulesen: www.onlinebusinesshelden.com/skalierbarkeit/ abgerufen am 12.09.2019, www.fuer-gruender.de/kapital/eigenkapital/private-equity/skalierbarkeit/ abgerufen am 12.09.2019, www.ut11.net/de/blog/was-macht-geschäftsmodelle-skalierbar-ein-startup-guide/ abgerufen am 12.09.2019

Die Frage ist nun, inwiefern sich dieses Konzept auch für die Gestaltung von Unterrichtsprojekten nutzen lässt. Dabei lässt sich die Methode zunächst schon mal dazu nutzen, den Blickwinkel zu weiten und zu versuchen, bisher ungenutzte Potenziale von Unterrichtsprojekten auszuschöpfen. Obwohl eine Eins-zu-Eins-Übertragung zwischen dem betriebswirtschaftlichen Verständnis auf Unterrichtskonzepte sicher zu weit geht, lassen sich doch essenzielle Elemente der Idee aufgreifen. Für die Skalierung eines Unterrichtsprojektkonzepts (das man als Geschäftsmodell ansehen könnte) gelten in der Regel die für Projekte genannten Begrenzungen, etwa in Bezug auf Arbeitseinsatz (man kann als Lehrkraft nur beschränkt viele Unterrichtsprojekte gleichzeitig durchführen) und Kosten (in der Regel ist nur ein begrenztes Budget vorhanden). Jedes weitere durchgeführte Unterrichtsprojekt kostet wiederum die entsprechenden Arbeitsstunden, auch wenn diese sich bei Wiederholung natürlich reduzieren. Sollte die Lehrkraft jedoch ein skalierbares Konzept für ein Unterrichtsprojekt haben und fände sie dafür mitwirkende Kolleginnen und Kollegen, könnten zahlreiche Unterrichtsprojekte derselben Art im gleichen Zeitraum ohne deutlich weiteren Anstieg ihrer eigenen Arbeitsstunden durchgeführt werden. Nun gibt es aber entscheidende Unterschiede zwischen betriebswirtschaftlichen Geschäftsmodellen und Unterrichtsprojekten in Bildungsinstitutionen, von denen einer besonders hervorzuheben ist: Die beteiligten Lehrkräfte verfolgen in der Regel keine monetäre Gewinnerzielungsabsicht bei ihren Unterrichtsprojekten. Sie profitieren also finanziell nicht von dem Aufwand, ein Unterrichtsprojekt in diesem Sinne zu skalieren, im Gegenteil, die damit verbundenen Bemühungen, der Aufbau einer entsprechenden technischen Infrastruktur, das Gewinnen von Kolleginnen und Kollegen für die Zusammenarbeit, das Management des Gesamtprojekts und viele weitere Faktoren bilden eigentlich eher eine zusätzliche, unbezahlte Arbeitsbelastung. Warum ist es trotzdem attraktiv, Unterrichtsprojekte zu Plattformprojekten zu skalieren? Darauf gibt Abschnitt 3 zahlreiche Antworten. Vorher werfen wir aber einen näheren Blick auf Plattformprojekte und ihre Eigenschaften.

2.4 Plattformprojekte und ihre Eigenschaften

Wie bereits ausgeführt, bildet den inhaltlichen und didaktischen Kern des Plattformprojekts ein Konzept für ein skalierbares Unterrichtsprojekt. Dieses Unterrichtsprojekt wird von den mitwirkenden Lehrkräften eigenverantwortlich in ihren Kursen umgesetzt. Die Verantwortung für die Konzeption, Planung und Steuerung des Plattformprojekts sowie für alle weiteren damit verbundenen Aufgaben liegt dagegen bei den Initiatoren bzw. Koordinatoren des Plattformprojekts (die natürlich selbst auch wieder in ihrer Rolle als Lehrkräfte das Unterrichtsprojekt in ihren eigenen Kursen einsetzen können).

Um terminologisch beide Begriffe (also Plattformprojekt und Unterrichtsprojekt) ins richtige Verhältnis zueinander zu setzen, wird im Folgenden von *Plattformprojekt*

und *integriertem Unterrichtsprojekt* gesprochen. Die Bezeichnung *Plattformprojekt* bezieht sich auf die Gesamtheit der Unternehmung, es umfasst dabei einerseits das integrierte Unterrichtsprojekt in allen seinen Instanzen, andererseits aber auch Konzeptions-, Projektmanagement- und technische Implementierungsaufgaben, die mit der Projektrealisierung verbunden sind. Darüber hinaus können weitere Aufgaben dazu gehören, etwa Marketingaktivitäten. All diese begleitenden Aufgaben sollen dazu beitragen, die Umsetzung des integrierten Unterrichtsprojekts mit all seinen Lernenden und Lehrenden, die Vernetzung der Mitwirkenden und alle weiteren inhaltlich-didaktischen Aufgaben so gut wie möglich zu fördern. Aspekte, die für eine erfolgreiche Konzeption eines Plattformprojekts grundlegend sind, werden in Abschnitt 4 ausführlich erläutert.

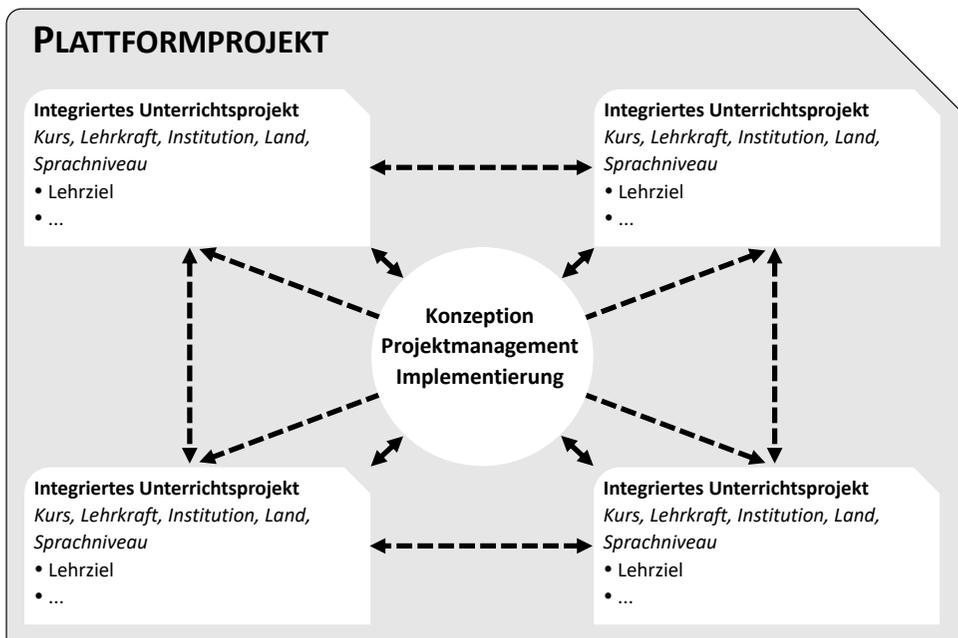


Abb. 1: Grundlegende Idee zur Struktur von und Interaktion in Plattformprojekten

Ein entscheidender Punkt bei Plattformprojekten ist nun, dass die integrierten Unterrichtsprojekte nicht isoliert voneinander umgesetzt werden, sondern dass sie bei der Realisierung interagieren. Diesen Zusammenhang stellt Abbildung 1 dar, in der die Interaktion zwischen den integrierten Unterrichtsprojekten durch gestrichelte Linien symbolisiert wird. Wie die Abbildung zeigt, sollte die Interaktion zwischen allen integrierten Unterrichtsprojekten möglich sein; daneben stehen sie natürlich auch in Kontakt mit dem Projektmanagement. Bei Projekten im Bereich Deutsch als Fremdsprache würde dieses Vernetzungspotenzial idealerweise bedeuten, dass die mitwir-

kenden Lernenden sich zu einem Teilaspekt des integrierten Unterrichtsprojekts auf Deutsch austauschen, etwa etwas planen, gestalten, diskutieren oder umsetzen. Die Modalitäten sollten dazu in den jeweiligen Kursen besprochen und der Kontakt zwischen den mitwirkenden Lehrkräften hergestellt werden.

Stellen wir uns dazu ein Beispiel vor: Ein Projektteam hat ein Plattformprojekt zum Thema »Erstellung von Gourmetführern für verschiedene Stadtteile von Seoul« entwickelt. Das integrierte Unterrichtsprojekt wird von vier Lehrkräften in ihren Kursen auf A2-Niveau an unterschiedlichen Hochschulen in Seoul umgesetzt. Durch die Verbindung über das Plattformprojekt besteht nun die Möglichkeit der Zusammenarbeit: Die Studierenden könnten etwa kursübergreifend einen Kriterienkatalog für die Bewertung entwickeln, gegenseitig getestete und empfohlene Restaurants besuchen und eigene Bewertungen dazu verfassen, auf einer Webseite veröffentlichen und sich über Empfehlungen austauschen. In diesem Sinne schafft die gemeinsame Plattform eine Grundlage für handlungsorientierten Austausch auf Deutsch. Wenn dieser Austausch außerhalb der Unterrichtszeit erfolgt, erhöht sich damit auch die Kontaktzeit mit Deutsch.

Nachdem nun die Idee der Struktur und der Interaktion in Plattformprojekten dargelegt wurden, soll noch kurz auf die Frage nach der Bezeichnung »Plattformprojekt« eingegangen werden. Der Begriff wurde aus folgenden Gründen gewählt:

- (1) Er repräsentiert die Idee, dass alle Mitwirkenden dasselbe integrierte Unterrichtsprojekt nutzen, dieses aber von jeder Lehrkraft und jedem Kurs etwas anders interpretiert und mit Leben gefüllt wird. In dieser Hinsicht machen also nicht alle dasselbe, aber alle Beteiligten nutzen dieselbe grundlegende Struktur, also die »Plattform«, auf der die eigene Interpretation dann aufsetzt.
- (2) Er bezeichnet die für die Umsetzung heutzutage nutzbaren digitalen Medientypen wie etwa Webseiten oder Apps, für die ebenfalls der Begriff »Plattform« etabliert ist.
- (3) Er symbolisiert die Vorstellung, dass Plattformen als Ausgangspunkt für Weiteres, etwa für Anschlussprojekte oder auch ganz neue Ideen dienen können.

Für Plattformprojekte sind verschiedene Lehr- und Lernmethoden denk- und einsetzbar, etwa auch kooperatives oder kollaboratives Lernen. Wie bereits gesagt, liegt die individuelle Ausgestaltung prinzipiell bei den mitwirkenden Lehrkräften; sie kann aber über den vorgegebenen Projektrahmen individuell gesteuert werden.

Nun, wo die grundlegenden Begriffe eingeführt sind, widmen wir uns den vielfältigen Potenzialen von Plattformprojekten.

3. Plattformprojekte: Potenziale und strategische Entwicklungsmöglichkeiten

Plattformprojekte ermöglichen zahlreiche spannende Anknüpfungsmöglichkeiten für Aufbau- und Anschlussprojekte sowie für Kooperationen, die aus dem entstehenden Netzwerk resultieren. Zu diesen Möglichkeiten gehören:

- (1) Verbesserung der Konzeption des integrierten Unterrichtsprojekts, etwa durch
 - das Feedback einer größeren Zahl von beteiligten Lernenden, die jeweils ihre eigenen Lernstile, Präferenzen und Kompetenzen mitbringen
 - das Feedback der mitwirkenden Lehrkräfte und daraus resultierender Verbesserungen
 - von mitwirkenden Lehrkräften eingebrachte Ideen zur Weiterentwicklung und Optimierung des Unterrichtsprojekts, sowohl inhaltlich wie administrativ

- (2) Kooperationen im Rahmen des integrierten Unterrichtsprojekts, etwa durch
 - kursübergreifende, inhaltliche Arbeit an thematischen Teilprojekten, zum Beispiel mit Formen des kooperativen Lernens
 - einen kursübergreifenden Vergleich von Teil- oder Gesamtergebnissen des Projekts
 - das Nutzen entstandener Kontakte zwischen Lernenden zum persönlichen Austausch auf Ebene der Kurse, zum Beispiel durch Videokonferenzen, für gemeinsame Kulturprojekte o.ä.
 - das Nutzen entstandener Kontakte zur Umsetzung von Projektaufgaben zwischen den Lernenden auf individueller Ebene, zum Beispiel für Interviews, zum Vergleich von Tagesabläufen o.ä.

- (3) Nutzung des etablierten Netzwerks für Projekte, die auf dem integrierten Unterrichtsprojekt aufsetzen oder damit assoziiert sind, etwa durch
 - Projekte, die die Idee bzw. das Konzept des integrierten Unterrichtskonzepts (ggf. modifiziert) in andere Medien transponieren, zum Beispiel von einer Webseite in eine App
 - Projekte, die Teilaspekte des integrierten Unterrichtsprojekts nutzen und weiter ausbauen
 - Projekte, die neue Ideen und Konzepte mit Zusammenhang zum integrierten Unterrichtsprojekt verkörpern

- (4) Nutzung des etablierten Netzwerks für ganz andere Projekte, die aber erst durch die entstandenen Kontakte bzw. die Netzwerkstruktur möglich geworden sind, etwa durch

- neue Projektideen aus anderen Bereichen, die mit Mitgliedern des Netzwerks konzipiert und/oder umgesetzt werden, dabei aber mit dem ursprünglichen Plattformprojekt erkennbar verbunden (etwa über eine Webseite verlinkt) bleiben
 - die Organisation von Veranstaltungen, die inspirierend und ideengenerierend die Konzipierung neuer Projekte anstoßen und vorantreiben
 - andere Formen zur Ideengenerierung, etwa auf Basis webbasierter Mindmaps
- (5) Möglichkeit zum Wissenstransfer zwischen Lehrenden über fachliche und darüberhinausgehende Inhalte, etwa durch
- Austausch über Fragen zur Herangehensweise an die Projekteinführung, -umsetzung und den -abschluss oder zur Bewertung der Projektergebnisse
 - niedrigschwelligen Austausch über andere didaktische Themen und Fragen der Lehre
 - Austausch über kulturelle Eigenschaften des jeweiligen Landes, beispielsweise in Bezug auf Lehr- und Lernmentalität, Lernerautonomie und daraus resultierende Fragen zur Unterrichtsgestaltung, zu Fragen des Arbeitsumfeldes oder bei auftretenden Problemen
 - den inspirierenden Kontakt mit anderen engagierten Lehrenden
- (6) Möglichkeit zur formalen Etablierung von lokalen, regionalen oder sogar überregionalen Netzwerken unter den beteiligten Lehrkräften, etwa in Form von
- temporären Arbeitsgruppen, die sich in recht fester personeller Zusammensetzung eines Themas annehmen und dazu im Diskurs bleiben, beispielsweise, um ein weiterführendes Projekt zu entwickeln oder einen Fachartikel zu verfassen
 - dauerhaften Arbeitsgruppen, die über einen längeren Zeitraum und ggf. wechselnder personeller Zusammensetzung verschiedene Themen bearbeiten und so im Lauf der Zeit Expertenteams werden
 - Gesellschaften, die die entstandene Netzwerkstruktur aufnehmen und sich als Gruppe von Engagierten zu einer formal etablierten Institution weiterentwickeln, um die daraus resultierenden Vorteile dauerhaft zu erhalten sowie nutzbar und für weitere Interessierte zugänglich zu machen
- (7) Wachsender Datenfundus als Forschungsgegenstand, etwa für empirische
- linguistische Analysen, zum Beispiel hinsichtlich Interferenzen von L1 und L2
 - DaF-Analysen, zum Beispiel hinsichtlich der Frage, wie Fehler reduziert werden können, zum Einsatz von Redemitteln oder zur Wirksamkeit von Projekten im Unterricht

- soziologische Analysen, zum Beispiel hinsichtlich der beobachtbaren entstandenen Netzwerke unter den Lernenden und der Gestaltung der Kommunikation

Über die genannten Punkte hinaus bieten Plattformprojekte auch für die mitwirkenden Lernenden interessante Möglichkeiten, wovon zumindest einige genannt werden sollen. Erstens bietet sich ihnen über die Plattform der Kontakt zu anderen Lernenden, mit denen sie auf Deutsch kommunizieren und so Deutsch auch anwenden können. Dies kann zu Erfolgserlebnissen führen, verbunden mit der Erkenntnis, dass Deutsch einen neuen Kontaktraum erschließt, in dem sie sich nun bewegen können. Zweitens ermöglicht der Einsatz einer technischen Plattform (also derzeit einer Webseite oder App) auch eine Form der Auseinandersetzung mit diesem Werkzeug. Bei der Umsetzung des Projekts könnten die Lernenden etwa selbst bestimmte Schritte der Software-Implementierung übernehmen oder zumindest beim Einstellen von Inhalten den Umgang mit der Software lernen. Gerade bei Content Management Systemen (CMS), die heutzutage in allen Bereichen genutzt und auch in Stellenanzeigen oft gewünscht werden, bestünde so auch die Chance, auf diesem Wege zusätzlich in der Berufspraxis nutzbare Inhalte zu lernen. Zusätzlich könnten damit verbundene Aspekte auch im Unterricht thematisiert werden, etwa Medienethik und Netiquette. Insbesondere aus dem Blickwinkel der zu entwickelnden Schlüsselkompetenzen sind auch diese Punkte zu betonen. Drittens (und das ist vielleicht der größte Vorteil) eröffnen Plattformprojekte die Möglichkeit, private Bekanntschaften über Kulturgrenzen hinweg zu knüpfen und Freundschaften zu schließen. Wird ein Plattformprojekt mit Beteiligten aus verschiedenen Ländern durchgeführt, stellt das Projekt den Kontakt zwischen mitwirkenden Lernenden aus unterschiedlichen Kulturen her, sodass sie sich auf persönlicher Ebene kennenlernen können. Insbesondere in Regionen, in denen historisch gewachsene und/oder politische Ressentiments vorherrschen, können Plattformprojekte bei entsprechender Konzeption und Umsetzung daher auch einen Beitrag zur zwischenmenschlichen Verständigung leisten.

Insgesamt zeigt sich, dass Plattformprojekte ein reiches Potenzial bieten, von dem hier zumindest einige Aspekte angesprochen wurden. Wenn derlei Projekte international umgesetzt werden, können sie Lehrkräfte aus unterschiedlichen Institutionen und Ländern miteinander in Kontakt bringen, und bieten so faszinierende Möglichkeiten zur Nutzung von Deutsch als Lingua Franca in einem Rahmen mit Lernenden unterschiedlicher kultureller und sprachlicher Hintergründe. Dies kann einerseits zu einem höheren wahrgenommenen Nutzen des Deutschen und damit zu einer stärkeren Motivation bei den Lernenden führen. Andererseits können daraus spannende Diversitätserfahrungen resultieren, die einen Blick über den eigenen kulturellen Tellerrand ermöglichen und damit, so zumindest die Hoffnung, auch einen kleinen Beitrag zur Völkerverständigung leisten können.

4. Ziel Plattformprojekt: Unterrichtsprojekte erfolgreich skalieren

In diesem Abschnitt wird ein Modell vorgelegt, das zeigt, wie man ein Unterrichtsprojekt erfolgreich zu einem Plattformprojekt skalieren kann. Dabei werden in Abschnitt 4.1 auf Basis von sieben zentralen Punkten zunächst ausführlich die Konzeption und Planung eines Plattformprojekts erläutert. An jeden dieser Punkte schließt sich ein kleiner Fragenkatalog an, der dazu dient, sich bei der Konzeption zu versichern, dass man die wesentlichen Aspekte erfolgreich bearbeitet hat. Die Empfehlung lautet hier, sich die Fragen möglichst präzise und ausführlich zu beantworten, denn dies liefert einem selbst ein tieferes Verständnis des eigenen Projekts.

Abschnitt 4.2 beschäftigt sich mit der Frage, wie man Kooperationspartner für sein Plattformprojekt gewinnen kann und gibt einige Hinweise für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Abschnitt 4.3 adressiert Fragen zu entstehenden Kosten und Möglichkeiten der Finanzierung. Abschnitt 4.4 spricht ein etwas sensibles Thema an, die erforderlichen Kompetenzen der Projektverantwortlichen. Da der Punkt aber nicht unwichtig für den Projekterfolg ist, darf er in einer Gesamtschau nicht fehlen. Abschnitt 4.5 widmet sich schließlich einigen Randbedingungen, die ebenfalls bei der Konzeption zu berücksichtigen sind.

Da die in den Abschnitten erläuterten Inhalte zeitlich nicht klar in eine bestimmte Reihenfolge gebracht werden können, sondern eher das konzeptuelle Denken aus der Gesamtschau beleuchten, ist die folgende Darstellung nicht als Phasenmodell zu verstehen.

4.1 Konzeption und Planung eines Plattformprojekts

Am Anfang eines Unterrichtsprojekts steht die Projektidee. Sie kann aus verschiedenen Quellen stammen, etwa der Begeisterung der Lernenden für ein bestimmtes Thema, aus einem gesellschaftlich aktuellen Thema, aus dem Kursverlauf oder einer Überlegung der Lehrkraft. Eine Projektidee allein reicht jedoch nicht für die Umsetzung eines Unterrichtsprojekts; sie muss zu einem sinnvollen und geeigneten Projektkonzept entwickelt werden, das dann Grundlage für den Einsatz des Projekts im Unterricht wird. Für Plattformprojekte gelten dabei einige Besonderheiten, denn im Vergleich zu von ausschließlich einer Lehrkraft geplanten und in ihrem Kurs von ihr selbst durchgeführten Projekten muss das Plattformprojektkonzept auch andere Lernende und Lehrkräfte in anderen Kursen, ggf. in anderen Ländern, anderen Hochschulen usw., ansprechen und auch für diese umsetzbar sein. Dies ist eine Voraussetzung dafür, dass das Projektkonzept überhaupt auf ein positives Echo stößt. Es muss also ein geeignetes Projektkonzept entwickelt werden, das zunächst im eigenen Unterricht getestet und im Lauf der Zeit skaliert werden kann. Die Frage ist nun, was ein »geeignetes Projektkonzept« kennzeichnet. Dazu wird im Folgenden eine Reihe von Faktoren vorgestellt, die sich aus unterschiedlichen Perspektiven zu

einem skalierbaren Gesamtkonzept ergänzen. An die Erläuterungen der einzelnen Faktoren schließt sich jeweils ein kleiner Fragenkatalog an, den man im Rahmen der Projektkonzeption als Checkliste heranziehen kann; selbstverständlich sollte er aber um solche Fragen ergänzt werden, die speziell für das eigene Projekt relevant sind. An manchen Stellen finden sich auch Doppelungen, die aber aus dem jeweils betrachteten Aspekt resultieren und der Vollständigkeit halber daher trotzdem aufgeführt sind.

- (1) **Klärung der motivationalen Eignung.** Unter motivationaler Eignung wird hier die Eigenschaft eines Projektkonzepts verstanden, andere zur Mitwirkung an dem Projekt zu begeistern und diese Begeisterung zu erhalten. In erster Linie betrifft dies die beiden Hauptgruppen der Mitwirkenden (zu weiteren Beteiligten in Punkt (4)): Erstens muss das Konzept die Lernenden ansprechen und motivieren, weil sie schließlich das Projekt im Wesentlichen umsetzen. Handelt es sich um ein Projektkonzept mit niedriger motivationaler Eignung, erledigen die Lernenden ihre Arbeit, entwickeln dabei allerdings weniger intrinsische Motivation. Es ist erwartbar, dass auch die Projektergebnisse darunter leiden, was wiederum die Chance schmälert, dass das Projekt andere zur Mitwirkung motiviert und als Konsequenz die Chancen einer erfolgreichen Skalierung beeinträchtigt. Zweitens muss das Konzept dafür geeignet sein, andere Lehrkräfte für das Projekt zu gewinnen und die Hürde, sich mit der zusätzlichen Arbeit und dem weiteren Aufwand zu belasten, lohnenswert erscheinen lassen. Den Lehrkräften kommt bei Plattformprojekten eine entscheidende Bedeutung zu: Sie sind letztlich diejenigen, die darüber entscheiden, ob das Projekt im Unterricht eingesetzt (oder zumindest vorgestellt) wird; sehen sie für sich selbst etwa zu große Hürden, erkennen sie keinen Mehrwert oder eine nicht-tragfähige Konzeption, werden sie sich eher nicht auf die Mitwirkung einlassen. Daher muss das Projektkonzept explizit auch potenziell mitwirkende Lehrkräfte und deren Wünsche und Bedürfnisse berücksichtigen. Dies ist auch Voraussetzung dafür, dass die Projektbeteiligten das Projektkonzept im Lauf der Zeit gemeinsam weiterentwickeln und ggf. auch administrativ auf breitere Füße stellen können. Sollte ein Projektkonzept also nicht über eine entsprechende motivationale Eignung verfügen, wird die angestrebte Skalierung nur schwer gelingen können.

Zusammengefasst kann man sich (am besten im Austausch mit anderen) bei der Projektkonzeption mindestens folgende Fragen stellen, um zu prüfen, ob sie die motivationale Eignung erfüllt:

- Warum ist das Projektkonzept geeignet, auch andere als die Lernenden im eigenen Kurs zu begeistern und bei ihnen eine intrinsische Motivation zur Mitwirkung zu erzeugen?

- Warum ist das Projektkonzept geeignet, auch andere Lehrkräfte zu begeistern und bei ihnen eine intrinsische Motivation zur Mitwirkung zu erzeugen?
- Warum hat das Projektkonzept das Potenzial, auch in anderen als den eigenen Kursen/an anderen Standorten/im anvisierten Realisierungszeitraum erfolgreich zu sein?

(2) **Didaktische Umsetzbarkeit und Projektprodukt.** Für eine erfolgreiche Skalierung ist zu beachten, dass das Projektkonzept ein geeignetes Projektprodukt vorsieht, und dass sich das Konzept für die mitwirkenden Lehrkräfte gut und möglichst leicht didaktisch umsetzen lässt. Hürden in diesem Bereich wirken abschreckend, daher sollte das Konzept bereits getestet und bewährt sein. Dabei zeigt sich dann auch der Vorteil der schrittweisen Skalierung: Das Projekt kann auf diese Weise zunächst mit einigen Mitwirkenden getestet werden und die dabei gewonnen Befunde zu einer Überarbeitung des Projektkonzepts führen. Dieser Schritt kann gegebenenfalls so oft wiederholt werden, bis ein inhaltlich und didaktisch solides, funktionierendes, nach außen vermittelbares Projektkonzept steht. Im Projektmanagement und in der Softwareentwicklung spricht man bei diesem Prozess, der im Wesentlichen einen Regelkreis aus Planung, Umsetzung, Anwendung und Evaluation meint, auch von einer »inkrementellen Vorgehensweise«, die sich sehr gut auf die Entwicklung von Plattformprojekten übertragen lässt. Entsprechend können wir hier von »inkrementeller Plattformprojektentwicklung« sprechen. Das Verfahren kann einen großen Beitrag zu einer erfolgreicherer Umsetzbarkeit im nächsten Skalierungsschritt leisten. Die Skalierbarkeit in diesem Bereich wird also gefördert durch

- klare Informationen dazu, wozu das Projekt dient und was seine Ziele sind,
- einen definierten formalen und inhaltlichen Rahmen, innerhalb dessen jeder Mitwirkende das Projekt umsetzt,
- die Formulierung von Lehrzielen,
- ausführliche Informationen zum Ablauf des Projekts,
- ausführliche Informationen dazu, wie die Lehrkraft das Projekt umsetzen und steuern kann,
- ggf. ausführliche Informationen dazu, wie die technische Komponente (etwa die App oder die Webseite) zu bedienen und im Unterrichtsprojekt einzusetzen ist,
- die Bereitstellung bereits erstellter Unterrichtsmaterialien, inklusive eines Vorschlags für die Didaktisierung der Einführungsstunde in das Projekt,
- einen Vorschlag für die Bewertung des Projektergebnisses,
- ein definiertes Projektergebnis bzw. Projektprodukt.

Für eine erfolgreiche Skalierung des Projekts sollten bei der Konzeption also mindestens folgende Fragen beantwortet werden:

- ❑ Worin bestehen die Ziele des Plattformprojekts?
- ❑ Worin bestehen die Lehrziele des integrierten Unterrichtsprojekts?
- ❑ Wie ist der Ablauf des integrierten Unterrichtsprojekts vorgesehen?
- ❑ Worin besteht das Projektergebnis/der Projektoutput?
- ❑ Welche Unterlagen, Informationen und Materialien sollten den Mitwirkenden zur Verfügung gestellt werden?
- ❑ Inwiefern ist das ggf. bereits bestehende Konzept schon bewährt?

(3) **Durchführung einer Stakeholderanalyse.** Eine Stakeholderanalyse dient dazu, diejenigen Personen, Personengruppen und Institutionen zu identifizieren, die bei der Projektrealisierung eine Rolle spielen, und deren Vorstellungen, Bedürfnisse und Erwartungen in Bezug auf das Projekt zu ermitteln. So können diese bei der weiteren Projektkonzeption direkt berücksichtigt werden, mit dem Ziel, Komplikationen in der Umsetzungsphase zu vermeiden. Je nach Projektkonzept können unterschiedliche Stakeholder bestehen, etwa die folgenden:

- Lernende in Kursen, in denen das Projekt umgesetzt wird bzw. werden soll, vgl. dazu auch Punkt (1)
- Lehrkräfte, die am Projekt mitwirken (sollen); vgl. dazu auch die Punkte (1), (4)
- andere Verantwortliche, die Einfluss auf den Einsatz des Projekts im Unterricht haben (etwa Abteilungsleiter, Curriculumsverantwortliche)
- ggf. andere Personen, die Einfluss auf die Umsetzung des Projekts im Unterricht haben (etwa Eltern von Lernenden)
- ggf. andere Personen und Institutionsrepräsentanten, die als Multiplikatoren die Reichweite des Projekts unterstützen könnten
- Kolleginnen oder Kollegen, die im Plattformprojektteam bei der Koordination, dem Management, der technischen Implementierung oder anderen Aufgaben mitwirken, vgl. dazu auch Punkt (5)
- Personen, die ggf. bei der technischen Realisierung eine Rolle spielen, vgl. dazu Punkt (6)
- Institutionen, bei denen ggf. ein Drittmittelantrag zur Finanzierung gestellt werden soll, vgl. dazu Punkt (7)

Es ist also sinnvoll, sich mindestens folgende Fragen zu beantworten:

- ❑ Welche Personen und Personengruppen sind für die erfolgreiche Umsetzung des Projekts relevant?

- ❑ Was sind ihre Vorstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse? Was begeistert sie?
- ❑ Wie sind diese Bedürfnisse im Projektkonzept berücksichtigt?
- ❑ Welche Institutionen sind für das Projekt relevant?
- ❑ Was sind ihre Erwartungen?
- ❑ Wie sind diese Erwartungen im Projektkonzept berücksichtigt?

(4) Klärung der Anschlussfähigkeit des Projektkonzepts für andere Lehrkräfte.

Wie in Abschnitt 2 erläutert, ist ein zentrales Kennzeichen von Plattformprojekten, dass ihre integrierten Unterrichtsprojekte auch von Lehrkräften umgesetzt werden, die nicht an ihrer Konzeption beteiligt waren. Sie sind diejenigen, die darüber entscheiden, ob sie sich an dem Plattformprojekt beteiligen wollen oder nicht. Das heißt, ohne ein Projektkonzept, das diese Lehrkräfte anspricht und überzeugt, wird die Skalierung scheitern. Die Lehrkräfte sind daher also unmittelbare Adressaten des Projekts, und die Projektkonzeption muss ihre Bedürfnisse und Erwartungen entsprechend berücksichtigen und aufnehmen. Wegen dieser Schlüsselposition sollen die potenziell mitwirkenden Lehrkräfte daher hier eine besondere Betrachtung, die über die allgemeinen Überlegungen in der Stakeholderanalyse in Punkt (4) hinaus geht, erfahren.

Die Frage ist also, welche Aspekte für die Gewinnung weiterer Mitwirkender förderlich wirken und welche Fallstricke zu vermeiden sind. Meiner Erfahrung nach sind insbesondere die folgenden Punkte besonders förderlich:

- motivationale Eignung des Projekts mit erkennbar langfristiger Perspektive, vgl. dazu Punkt (1)
- geeigneter, vorgegebener Projektrahmen, der Klarheit schafft, dabei aber auch
- Freiraum für die individuelle Interpretation und Gestaltung des Projekts im eigenen Unterricht lässt; dabei ist zu beachten, dass manche Lehrenden sich striktere Rahmen wünschen, andere eher freier in ihrer Interpretation und Umsetzung sein wollen
- niedrigschwellige Einstiegsmöglichkeit in das Projekt, insbesondere in Bezug auf die erforderliche Einarbeitungszeit und die Vorbereitung des Projekteinsatzes im Unterricht, etwa durch die Bereitstellung von Materialien für die Einführungsstunde und anderen Arbeitsmaterialien
- technisch-ästhetisch ansprechende, moderne Realisierung, etwa in Form einer App, einer Webseite oder einer professionell anmutenden Publikation
- generell den mitwirkenden Lehrkräften so wenig technische und administrative Arbeit wie möglich zu überlassen

- Unterstützung bei Fragen und zeitnahe Lösung von auftretenden Problemen
- Angebot zur Mitwirkung bei der Weiterentwicklung des Projekts, etwa in Form von gemeinsamen Arbeitstreffen
- Mitgliedschaft in einem Netzwerk von engagierten Kolleginnen und Kollegen, das auch noch für die Realisierung anderer Aktivitäten genutzt werden kann
- freundlicher, wertschätzender, kooperativer Umgang

Viele Hürden für die Gewinnung weiterer Mitstreiter ergeben sich aus dem Gegenteil dessen, was in den obigen Punkten ausgeführt wurde. Darüber hinaus sollten auch insbesondere die folgenden Punkte vermieden werden:

- die Projektumsetzung benötigt einen zu großen Anteil der Unterrichtszeit
- die Betreuung des eigenen Projekts erfordert viel Zeit neben dem eigentlichen Unterricht
- chaotische Organisation und abschreckende Kommunikation

Um eine erfolgreiche Skalierung des Projekts zu ermöglichen, sollte man sich also während der Projektkonzeption mindestens folgende Fragen beantworten:

- Wie viel Aufwand müssen neu mitwirkende Lehrkräfte investieren, um sich in das Projekt einzuarbeiten?
- Werden sie diesen Aufwand als akzeptabel erachten?
- Wie viel Unterrichtszeit erfordert die Einführung und die Betreuung des Projekts?
- Werden neu mitwirkende Lehrkräfte diesen Aufwand als akzeptabel erachten?
- Worin besteht der definierte Projektrahmen, innerhalb dessen sich die Unterrichtsprojekte der mitwirkenden Lehrkräfte bewegen müssen?
- Welchen Freiraum lässt dieser Projektrahmen den Lehrkräften, ihre eigenen Vorstellungen und Bedürfnisse einzubringen und zu realisieren?

- (5) **Minimierung des Betreuungsaufwands und der Kapazitätsbindung.** Wenn man ein Konzept für ein Plattformprojekt entwickelt und so eine eigene Idee vorantreibt, kann es leicht passieren, dass man den damit längerfristig erforderlichen Betreuungsaufwand zu gering einschätzt: Das Projekt muss administriert, zahllose E-Mails mit Kolleginnen und Kollegen ausgetauscht, kleinere oder größere Veränderungen am Konzept vorgenommen, Didaktisierungen entwickelt, technische Probleme gelöst und vielleicht sogar eine Webseite technisch realisiert und betreut werden – kurz, Projektmanagement und eigentliche Projektarbeit müssen neben der ohnehin anfallenden, regulären Arbeit erledigt

werden. Diese Aufgaben kosten damit nicht nur viel Zeit, sie binden auch Ressourcen, die sonst für andere Tätigkeiten eingesetzt werden könnten. Es ist daher vorteilhaft, den Aufwand nicht zu sehr ausufern zu lassen, sondern schon bei der Konzeption eines Plattformprojekts den Betreuungsaufwand so gut wie möglich mitzudenken und Maßnahmen zu ergreifen, wie man ihn möglichst geringhalten kann. Zu solchen Maßnahmen gehören etwa

- eine frühzeitige Einbindung weiterer Personen in das Projektteam, die ebenfalls Management- oder technische Aufgaben übernehmen (aber Vorsicht: nicht jeder harmoniert mit jedem, und wenn Chemie, Arbeitsweise oder Umgang der Beteiligten nicht stimmen, kann das Projekt daran auch scheitern),
- die Klärung von Zuständigkeitsbereichen für die Beteiligten,
- eine klare und einzuhaltende Rahmenstruktur, die einerseits alle Projektaktivitäten leitet, andererseits aber Spielraum für die individuelle Ausgestaltung durch die einzelnen Lehrkräfte lässt, sodass nicht jede Abweichung zu einer Diskussion im ganzen Projekt führt,
- das Führen eines Wikis oder einer FAQ-Seite, auf der auftretende Fragen übersichtlich für alle einsehbar nur einmal beantwortet werden müssen
- Standardisierungen von bestimmten Aufgaben, die immer wieder anfallen, etwa bei bestimmten E-Mails, die an alle Mitwirkenden gehen, oder Vorgaben zu Formalia, vorbereitete Formulare für Organisatorisches, ggf. auch Didaktisierungen, Unterrichtsmaterialien und Vorgaben zu Projektprodukten
- Automatisierungen von Prozessen, sodass keine manuelle Bearbeitung mehr erforderlich ist. Ein einfaches Beispiel dafür wäre der Eintrag von Personen in einen Newsletter: Statt den Eintrag für jede Person manuell in einer Datenbank vorzunehmen, kann man die Interessierten ihre Daten auf einer Webseite eintragen lassen und so die automatische Zusendung des Newsletters starten. Auf diese Weise entfällt der gesamte Prozess.

Während der Konzeption eines Plattformprojekts sollte man sich also mindestens die folgenden Fragen beantworten:

- Welche Arten von Aufgaben werden im Rahmen der Projektrealisierung anfallen?
- Wie groß sollte das Projektteam mindestens/höchstens sein?
- Wer kommt als Team-Mitglied in Frage?
- Wer soll welche Aufgaben im Projektteam übernehmen?
- Welche Teile des Projekts bilden den für alle Mitwirkenden verbindlichen Rahmen, welche Teile können frei interpretiert und gestaltet werden?
- Welchen Betreuungsaufwand kann ich/kann unser Projektteam leisten?

- ❑ Welche Aufgaben lassen sich standardisieren?
- ❑ Welche Aufgaben lassen sich automatisieren?

(6) **Klärung der technischen Umsetzbarkeit.** Enthält die Projektidee eine technische Komponente (etwa eine Webseite, ein Tool oder eine App), ist diese in der Projektkonzeption sorgfältig mitzuplanen. Zunächst ist zu klären, ob eine technische Lösung zum Projektkonzept überhaupt existiert, ob man sie selbst einsetzen, technisch betreuen und ggf. an die eigenen Bedürfnisse anpassen kann. Es könnte sein, dass etwa ein Tool, das für den Einsatz bei einem isolierten Unterrichtsprojekt sinnvoll eingesetzt werden kann, für ein Plattformprojekt ungeeignet ist. Es ist daher sinnvoll, diese Punkte abzuklären. Ebenso wäre zu klären, ob für die Realisierung des Projekts Hilfe durch externe Experten erforderlich ist. Wenn dies so ist, wäre auch die Finanzierung zu bedenken oder aber zu klären, ob für die Aufgabe ein entsprechend versierter Projektbeteiligter gewonnen werden kann. Sich die erforderlichen Kenntnisse selbst anzueignen, ist gegebenenfalls auch eine Option, allerdings erhöht sich dadurch der Betreuungsaufwand beträchtlich und in unabsehbarem Ausmaß. In jedem Fall sollte die technische Realisierung von Anfang an ausreichend ausführlich dokumentiert werden, damit im weiteren Verlauf des Projekts auch beim Wechsel der Verantwortlichkeit noch eine Weiterarbeit möglich ist.

Während der Projektkonzeption wären also mindestens die folgenden Fragen zu beantworten:

- ❑ Welche technischen Komponenten sind für das Plattformprojekt unbedingt erforderlich?
- ❑ Wie lassen sich diese technischen Elemente realisieren?
- ❑ Hat das bestehende Projektteam die Kompetenzen, diese Aufgabe selbst zu lösen?
- ❑ Ist dauerhafte technische Betreuung erforderlich?
- ❑ Wird das bestehende Projektteam diese Aufgabe selbst lösen und die Betreuung übernehmen oder ist Hilfe von Dritten erforderlich?
- ❑ Im letzteren Fall: Wer könnte das übernehmen?
- ❑ Wie hoch wären die Kosten für die Realisierung?

(7) **Klärung der Kosten und der Eignung zur Förderung aus Drittmitteln.** Für Plattformprojekte fallen früher oder später Kosten an, die man nicht mehr aus eigenem Budget übernehmen kann oder möchte. Damit die erfolgreiche Skalierung des Projekts dadurch nicht gefährdet wird, sind daher frühzeitig die mit dem Projektkonzept verbundenen Kosten zu ermitteln. Bei rechtzeitiger Planung und abhängig davon, wie hoch diese Kosten sind, kann sich das Projektteam überlegen, sich für die Finanzierung an eine Institution zu wenden, die

diese Kosten übernehmen könnte. In der Regel ist dazu ein Projektantrag zu stellen, bei dessen Erstellung sich die Beachtung der bisher genannten Punkte auszahlt, da sie zu einem überzeugenden Konzept bzw. Antrag beitragen. Damit die Aussichten für die Projektförderung hoch sind, sollte das Konzept die verantwortlichen Entscheidungsträger der Institutionen überzeugen, daher ist es sinnvoll, von Anfang an mitzudenken, welche Themen und Projektkonzeptionen die Bewilligungswahrscheinlichkeit erhöhen.

Im Rahmen der Projektkonzeption wären also mindestens die folgenden Fragen zu beantworten:

- ❑ Welche Komponenten des Plattformprojekts sind mit welchen Kosten verbunden?
- ❑ Welche Kosten sind unerlässlich für eine erfolgreiche Projektskalierung?
- ❑ Wie können diese und ggf. auch die weiteren Kosten finanziert werden?
- ❑ Soll zur Projektfinanzierung die Förderung durch eine Institution angestrebt werden?
- ❑ Inwiefern muss das Projektkonzept zugunsten einer hohen Bewilligungswahrscheinlichkeit ggf. modifiziert werden?

Dieser Abschnitt beschäftigte sich mit Faktoren, die bei der Konzeption und Planung eines Plattformprojekts eine bedeutende Rolle spielen. Im nächsten Abschnitt rücken nun zwei Aspekte in den Mittelpunkt, die die Umsetzung mit anderen Lehrkräften betreffen, nämlich einerseits die Gewinnung von Kooperationspartnern und andererseits die Gestaltung der Zusammenarbeit.

4.2 Gewinnung von Kooperationspartnern und Gestaltung der Zusammenarbeit

4.2.1 Besondere Aspekte der Zusammenarbeit

Nachdem man das geplante Projekt im eigenen Unterricht eingesetzt, getestet und weiterentwickelt hat, erfordert der Einsatz in weiteren Kursen und Standorten in der Regel die Gewinnung von anderen Lehrkräften für das Projektkonzept. Dabei, und natürlich auch in den darauffolgenden Phasen, sind einige Aspekte in der Zusammenarbeit zu berücksichtigen, die für Projekte in dem vorgesehenen Adressatenkreis eine besondere Rolle spielen. Zunächst sind jedoch einige in der Regel vorliegende Eigenschaften von Plattformprojekten und damit verbundene Aspekte zu nennen, die Einfluss auf die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen haben:

- in der Regel gibt es keinen finanziellen Vorteil für die am Projekt mitwirkenden Lehrkräfte, anders als bei Projekten in der Wirtschaft
- es gibt meist keine Hierarchie bedingte Verpflichtung, sich in dem Projekt zu engagieren

- die Projektumsetzung ist für die beteiligten Lehrenden mit Mehraufwand verbunden
- die beteiligten Lehrkräfte müssen bereit sein, für die Projektumsetzung das bestehende Rahmenkonzept zu akzeptieren
- die Lehrenden brauchen in der eigenen Projektrealisierung didaktisch »Luft zum Atmen«, die individuelle Ausgestaltung muss daher flexibel und anpassungsfähig sein
- der Aufwand für die Einarbeitung und den Einsatz im Unterricht muss akzeptabel bleiben
- es sollte weitestgehende Unabhängigkeit der Lehrkräfte von anderen Projektbeteiligten bei der Umsetzung des Projekts im eigenen Unterricht herrschen, damit sie schnell und selbstständig handlungsfähig sind.

Viele dieser Eigenschaften sind aus ehrenamtlichen Projekten bekannt, an denen sich die Beteiligten etwa über ihre intrinsische Motivation an den Projektzielen und -inhalten engagieren. Die besondere Aufgabe bei Plattformprojekten besteht analog darin, den Kolleginnen und Kollegen ein Projektkonzept anzubieten, das ihnen einen besonderen Reiz für die zusätzliche Arbeitsleistung bietet und sie dabei nicht in einem zu eng gesteckten Rahmen unter Druck setzt. Die Projektidee und die eigene Ausgestaltungsmöglichkeit des Projektkonzepts müssen diesen Reiz erzeugen. Dies sollte sich auch in der Zusammenarbeit, in der gezeigten Haltung insbesondere von Seiten des Managements des Plattformprojekts und in der Kommunikation widerspiegeln. Auf Basis dieser Grundlagen lassen sich dann Kooperationspartner suchen.

4.2.2 Möglichkeiten zur Gewinnung von Kooperationspartnern

Kooperationspartner aus dem Kreis der näher bekannten Kolleginnen und Kollegen zu gewinnen, ist sicherlich am naheliegendsten. Besteht hier ein ausgeprägtes, weit gefächertes Netzwerk, bietet dies ideale Bedingungen für die Umsetzung des Plattformprojekts. Sollte so ein Netzwerk noch nicht bestehen, bietet das Plattformprojekt allerdings auch eine ideale Möglichkeit, so ein Netzwerk zu etablieren, indem es motivierte Kolleginnen und Kollegen in einem Netzwerk zusammenführt und Vernetzungsmöglichkeiten bereitstellt. Für die Gewinnung von neuen Kooperationspartnern bieten sich dabei etwa folgende Möglichkeiten zur Vorstellung des Projekts vor potenziellen Mitwirkenden an:

- auf lokalen, regionalen und überregionalen Lektorentreffen
- auf lokalen und regionalen Netzwerktreffen
- auf DaF-Tagungen
- bei Institutionen und Multiplikatoren, die das Projekt weiterempfehlen können
- über eine eigene Webseite (etwa die Webseite des Plattformprojekts).

Es empfiehlt sich, die Vernetzung schrittweise auszubauen und die erfolgte Umsetzung in dem jeweiligen Schritt zu reflektieren und das Konzept entsprechend weiterzuentwickeln, damit der nächste Skalierungsschritt erfolgreich verlaufen kann.

4.2.3 Gestaltung der Zusammenarbeit

Sowohl in der Phase der Gewinnung von Kooperationspartnern als auch in der weiteren Zusammenarbeit gilt es, sie als Beteiligte des Projekts zu halten. Dazu spielen neben den unter 4.2.1 genannten Aspekten mindestens auch die folgenden eine Rolle:

- bei der Weiterentwicklung des Plattformkonzepts Mitgestaltungsmöglichkeiten für die Projektbeteiligten einräumen, im besten Fall durch gemeinsame Reflexions- und Planungsphasen
- zeitnah Unterstützung bei auftretenden Fragen und Schwierigkeiten der Mitwirkenden bieten
- relevantes fachliches Wissen zum Projekt großzügig teilen und vermitteln
- existierende Unterrichtsmaterialien großzügig teilen
- Wissen über den Gesamtprozess und einzelne Prozessschritte des Plattformprojekts teilen
- guten Umgang im Projekt etablieren und leben, das heißt etwa, allen mit Freundlichkeit, Respekt und auf Augenhöhe zu begegnen, individuelle Erfahrungen und lokale Kompetenz wertzuschätzen und Unterschiede in Typ und Herangehensweise anzuerkennen.

4.3 Kosten und Finanzierung

Ein Aspekt, der für Plattformprojekte früher oder später relevant wird, ist die Finanzierung. Kosten können etwa entstehen für

- den Betrieb einer Webseite oder App, zum Beispiel für Webspace, Software, Tools oder Plugins
- für die Erzeugung von Projektprodukten, zum Beispiel Druckkosten oder Fertigungskosten
- für erforderliche Unterrichtsmaterialien, zum Beispiel Plakate oder Maskottchen
- für selbst veranstaltete Arbeitstreffen mit den Projektbeteiligten
- für Reisekosten zu Arbeits-, Lektoren- oder Netzwerktreffen
- für Projekt-Kick-off oder -abschlussfeiern.

In Punkt 4.1 (7) wurde bereits darauf hingewiesen, dass eine Möglichkeit zur Finanzierung solcher Kosten die Förderung durch eine geeignete Institution wäre. Trotzdem sollte man versuchen, die Kosten gering zu halten, was in der Regel auch von Sei-

ten der fördernden Institution geschätzt wird. Dazu sollte man sowohl die Fixkosten (etwa durch Wahl eines günstigen Anbieters für Webspace), als auch die variablen Kosten möglichst niedrig halten (etwa durch Wahl eines Anbieters mit günstigen Stückpreisen bei Druckerzeugnissen). Sollte das Projekt tatsächlich eine finanzielle Förderung durch Drittmittelgeber erhalten, ist über alle Ausgaben sorgfältig Buch zu führen und zu jeder Ausgabe ein entsprechender Beleg abzulegen; diese müssen der fördernden Institution jederzeit, spätestens aber bei der Abrechnung, vorgelegt werden können.

4.4 Kompetenzen der Projektverantwortlichen

Aus den bisherigen Abschnitten ist bereits deutlich geworden, dass ein Plattformprojekt zahlreiche Herausforderungen an die Initiatoren bzw. Koordinatoren stellt: Obwohl der Kern des Projekts weiterhin in der Erreichung formulierter Lehrziele und deren Didaktisierung besteht, kommen zahlreiche Analyse-, Management-, Kommunikations-, Moderations- und Marketingaufgaben sowie technische Herausforderungen, zeitnahe Fehlerbehebung und konzeptionelle Weiterentwicklungen hinzu. Wie bei vielen Projekten im ehrenamtlichen Bereich besteht dabei grundsätzlich kein hierarchisches Verhältnis zwischen den Projektbeteiligten, was besondere Sensibilität im Projektmanagement erfordert. Wird das Plattformprojekt außerdem in verschiedenen Ländern und mit Lehrenden aus unterschiedlichen Kulturen durchgeführt, tritt auch noch eine interkulturelle Herausforderung hinzu. Die Anforderungen an die Verantwortlichen eines Plattformprojekts sind damit komplex, und sie sollten idealerweise eine Reihe von passenden Eigenschaften und Kompetenzen mitbringen, unter anderem die folgenden:

- Bereitschaft und ausreichend Zeit, das Projekt zu konzipieren und alle damit verbundenen Tätigkeiten über den Projektverlauf zu planen, zu gestalten, zu koordinieren, zu evaluieren und das Projekt weiterzuentwickeln
- Bereitschaft, die beteiligten Lehrenden über den Projektverlauf bei Projektfragen zu betreuen und sie in die Weiterentwicklung des Projekts einzubeziehen
- Bereitschaft, sich auch mit finanziell-administrativen Aspekten zu beschäftigen
- Bereitschaft, das Projekt auf Tagungen und anderen Veranstaltungen sowie bei Institutionen vorzustellen und zu bewerben
- grundlegende Kompetenz im Umgang mit den verwendeten technischen Tools, etwa in der Webseitengestaltung oder der App-Entwicklung
- grundlegende Kompetenz im Projektmanagement
- Fähigkeit, unterschiedliche Perspektiven und Positionen von anderen Projektbeteiligten wertschätzend anzuerkennen, als Potenzial anzusehen und daraus Mehrwert für das Projekt zu generieren.

Wegen der komplexen Aufgaben und Anforderungen bietet sich die Bildung eines Projektteams an, das die verschiedenen Aufgaben gemeinsam schultert. Wie bereits erwähnt ist es dabei sinnvoll, definierte Zuständigkeitsbereiche zu benennen, damit die Verantwortlichkeiten klar sind.

4.5 Randbedingungen

Schließlich sind einige Randbedingungen zu beachten, die zumindest einer kurzen Nennung bedürfen. Bei der Konzeption eines Plattformprojekts sollte darauf geachtet werden, dass dem Projekt keine anderen Hürden im Weg stehen, die im Vorfeld hätten erkannt und vermieden bzw. ausgeräumt werden können. Dazu gehören etwa

- der Einsatz von Webseiten mit intensiver Datennutzung in Gebieten mit schlechter Internetverbindung oder in Ländern, die den Zugang zu Webseiten blockieren
- die Verwendung von Software bzw. Applikationen, die auf veralteten Endgeräten nicht funktioniert
- PCs als Voraussetzung für die Mitarbeit am Projekt in Gebieten, in denen PCs nur wenig verbreitet sind
- ungünstige Terminplanung für die anderen Projektbeteiligten (hier bietet sich die gemeinsame Terminfindung über entsprechende Tools an)
- schlechte Verfügbarkeit von erforderlichen Unterrichtsmaterialien
- die Verwendung sprachlicher Begriffe, die für potenzielle Mitwirkende in diesem Kontext unnötigerweise inakzeptable Barrieren darstellen könnten, etwa in Bezug auf Staatsgrenzen oder die Zugehörigkeit bestimmter Territorien.

Sicher lassen sich nicht alle Hindernisse auf diese Art im Vorfeld klären, allerdings sicher viele, bei denen man sich sonst hinterher denken würde, »das hätte man doch vorher wissen können«.

5. Fazit

Die zentrale Idee des vorgelegten Beitrags besteht in der Skalierung von Unterrichtsprojekten. Das Ziel der Skalierung besteht darin, Plattformprojekte zu generieren, innerhalb derer mehrere Lehrkräfte dasselbe Unterrichtsprojekt jeweils eigenständig in ihrem Unterricht umsetzen. Die Arbeit am selben Unterrichtsprojekt soll dabei einerseits die Zusammenarbeit innerhalb des definierten Projektrahmens ermöglichen und so einen Mehrwert für die Lernenden durch den Austausch in der Fremdsprache bieten, andererseits aber auch als Plattform für die Entwicklung weiterer Ideen und Projekte dienen.

In den vorangegangenen Abschnitten wurden Faktoren erläutert, die bei der Skalierung von Unterrichtsprojekten zu Plattformprojekten eine wichtige Rolle spielen

und die für die Initiatoren bei der Projektkonzipierung und -planung hilfreich sein könnten. Es hat sich dabei gezeigt, dass die Skalierung eine komplexe Aufgabe ist, die auch Bereiche berührt, die sonst weniger in das Betätigungsfeld von Lehrkräften im Fremdsprachenunterricht fallen, etwa im Projektmanagement oder im Bereich der technischen Implementierung. In dieser Hinsicht bieten Plattformprojekte großartige Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung und außerdem faszinierendes Potenzial für die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen im eigenen Land, in der Region oder gar weltweit.

Literaturverzeichnis

- DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2009). DIN 69901 Projektmanagement (DIN 69901:2009-1).
- Emer, W., Rengstorf, F., & Schumacher, C. (2010). Der Projektunterricht in der Bildungsdiskussion. *Trios*, 5(2), 5-15.
- Fridrich, C. (2006). Projektunterricht. In W. Sitte & H. Wohlschlägl (Hrsg.), *Beiträge zur Didaktik des »Geographie und Wirtschaftskunde«-Unterrichts* (S. 356-378). Wien: Institut für Geographie und Regionalforschung der Universität Wien.
- Frey, K. (2012). *Die Projektmethode. Der Weg zum bildenden Tun* (12. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.
- Horn, C. (2018). Schlüsselkompetenzen im DaF-Unterricht. *DaF-Szene Korea*, 47, 37-49.
- International Project Management Association. (2019). www.ipma.world. Abgerufen am 12.09.2019.
- Kilpatrick, W. H. (1918). The Project Method. *Teachers College Record*, 19, 319-335.
- Kuster, J., Bachmann, C., Huber, E., Hubmann, M., Lippmann, R., Schneider, E., Schneider, P., Witschi, U. & R. Wüst (2019). *Handbuch Projektmanagement. Agil – Klassisch – Hybrid* (4. überarb. u. erw. Aufl.). Berlin: Springer Gabler.
- Rengstorf, F. & Schumacher, C. (2013). Projektunterricht in Lehrerbildung und Bildungsdiskussion. In Rengstorf, F., Schumacher, C. & C. Thomas: *Projekt: Unterricht – Projektunterricht und Professionalisierung in Lehrerbildung und Schulpraxis*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schart, M. (2003). *Projektunterricht, subjektiv betrachtet: eine qualitative Studie mit Lehrenden für Deutsch als Fremdsprache*. Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.
- Schart, M. (2010). Projektorientierung. In Krumm, H.-J., Fandrych, C., Hufeisen, B. & C. Riemer: *Deutsch als Fremd- und Zweitsprache. Ein internationales Handbuch*, HSK 35.2. Berlin/New York: Walter de Gruyter.
- Stoller, F. L. (2002). Project work: A means to promote language and content. In J. C. Richards & W. A. Renandya (Hrsg.), *Methodology in language teaching: An anthology of current practice* (S. 107-119). Cambridge: Cambridge University Press.
- Wicke, R. E. (2004). *Aktiv und kreativ lernen. Projektorientierte Spracharbeit im Unterricht. Deutsch als Fremdsprache*. Ismaning: Hueber.