

Arbeitshilfe

# Projekte konstruktiv abschließen

Qualitätswerkstatt Modellprojekte  
im Bundesprogramm „Demokratie leben!“



## Inhalt

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Qualität entwickeln in Modellprojekten .....</b>                | <b>3</b>  |
| <b>2. Projekte konstruktiv abschließen .....</b>                      | <b>4</b>  |
| 2.1 Nutzen und Dimensionen eines gelingenden Projektabschlusses ..... | 5         |
| 2.2 Wissenswertes für die Gestaltung des Projektabschlusses .....     | 9         |
| 2.3 Tools für den konstruktiven Projektabschluss.....                 | 18        |
| 2.4 Tipps für den gelungenen Projektabschluss .....                   | 26        |
| <b>Leseempfehlungen.....</b>  | <b>29</b> |
| <b>IMPRESSUM .....</b>  | <b>30</b> |

## 1. Qualität entwickeln in Modellprojekten

Woran denken Sie, wenn Sie an Qualitätsmanagement denken?

- ✓ An gelingende Kooperationen, lebendige Kommunikation, Sensibilität für Veränderungen und überzeugende Projektarbeit, kurz: an gute Arbeit!
- ✓ Oder an eine Fülle von Verfahren, Prozessdefinitionen und Dokumenten, die ihre Flexibilität einschränken und Standardisierungen an unpassenden Stellen erzwingen?

Das Team der Qualitätswerkstatt möchte Sie bei der Umsetzung und dem Abschluss Ihres Modellprojekts unterstützen. Gemeinsam mit Ihnen wollen wir die in den Modellprojekten angelegte Qualität sichtbar machen, nutzen und weiterentwickeln.

Wir verstehen unsere Angebote als Hilfe zur Selbsthilfe und möchten Ihnen dabei helfen, an den entscheidenden Stellschrauben so zu drehen, dass Ihre Projektidee Wirklichkeit wird und nachhaltig gelingt.

Mit Blick auf das Bundesprogramm „Demokratie leben!“ stehen dabei das Engagement der Menschen zu gesellschaftspolitischen Themen und die Wirksamkeit der Projekte zu ausgewählten Phänomenen gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit, zur Demokratiestärkung im ländlichen Raum und zur Radikalisierungsprävention im Vordergrund.

Die **Arbeitshilfen der Qualitätswerkstatt** werden in Fachworkshops gemeinsam mit Kolleg\*innen aus anderen Modellprojekten des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ ausprobiert.

Das heißt, nach der **Information**, also der Bereitstellung einer thematischen Arbeitshilfe, haben Sie mit diesem Qualitätswerkzeug Gelegenheit zur praktischen **Erprobung** in Rahmen eines Fachworkshops. Unverzichtbar ist die anschließende **Reflexion**, um den **Transfer** in Ihre alltägliche Praxis zu sichern. Hier sollten Sie sich fragen: Wie relevant ist das Thema für Ihr Arbeitsfeld? Welche neuen Erkenntnisse und Handlungsoptionen eröffnet das Werkzeug? Wo sind ggf. Anpassungen an Ihre spezifischen Bedürfnisse sinnvoll?

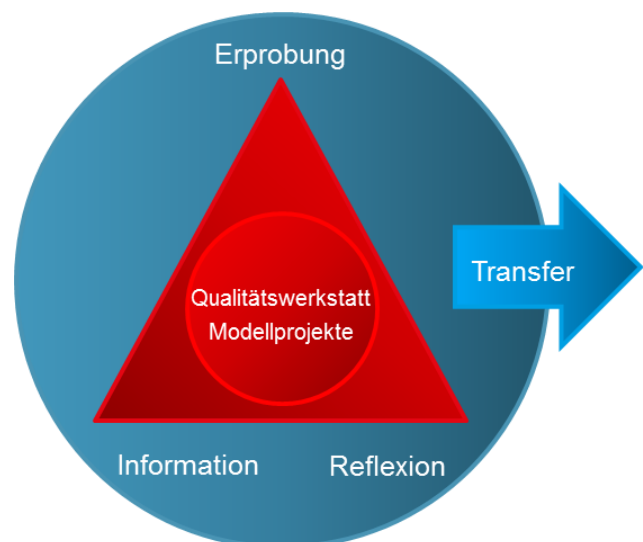


Abbildung: Didaktisches Dreieck

Erfahrungen und Ergebnisse aus den Fachworkshops greifen wir auf und entwickeln anschließend die Arbeitshilfen weiter.

## 2. Projekte konstruktiv abschließen

Wenn Sie diese Arbeitshilfe gelesen haben, haben Sie sich mit den verschiedenen Dimensionen des Projektabschlusses beschäftigt. Sie kennen die Unterscheidung des Projektabschlusses in eine formale, eine inhaltliche und eine soziale Dimension und haben erfahren, wie Sie Ihr Projekt in diesen Dimensionen konstruktiv und gewinnbringend abschließen können. Es ist deutlich geworden, dass der Projektabschluss kein Abschluss ist, sondern die Weichen für gelingende weitere Projekte stellt bzw. die Nutzung der Projektergebnisse für andere Aufgaben in der Trägerorganisation ermöglicht. Sie können den Zusammenhang des Projektabschlusses mit anderen Themen des Projektmanagements wie Controlling, Wissensmanagement und Evaluation herstellen und damit Grundgedanken und Werkzeuge dieser Gebiete nutzbar machen, um Ihr Projekt produktiv abzuschließen. Mit den Dokumentationsmöglichkeiten guter Praxis und der angeleiteten Reflexion zur Rolle der Projektleitung haben Sie vertiefend Instrumente kennengelernt, die Sie bei Ihrem in die Zukunft weisenden Projektabschluss unterstützen.

Für Zuwendungsprojekte ist der Projektabschluss formal durch den Verwendungsnachweis gegenüber der Zuwendungsgeberin geregelt. Modellprojekte im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ haben darüber hinaus einen Ergebnisbericht unterjährig zu übermitteln. Im letzten Förderjahr ist ein Abschlussbericht für die Zuwendungsgeberin zu erstellen, der u. a. abschließend Auskunft über Projektwirkung und Zielerreichung zur Dokumentation der „Notwendigkeit und Angemessenheit“<sup>1</sup> für die zum Einsatz gekommenen Fördermittel gibt. Für den Projektträger als Zuwendungsempfänger ist diese Berichtslegung wichtig, sollte aber in der Phase des Projektabschlusses nicht der zentrale Fokus sein, sondern mit sozialen und nachhaltigen Interessen sowie Intentionen verbunden werden.

In der Fachliteratur ist der Projektabschluss eine häufig vernachlässigte Phase des Projektmanagements. In den wenigen verfügbaren Texten zum Projektabschluss liegt der Schwerpunkt zudem meistens auf formalen Aspekten wie der Projektdokumentation für Auftraggeber\*innen und fördernde Institutionen. Inhaltliche und soziale Aspekte des Projektabschlusses werden kaum beleuchtet. Dabei bietet eine konstruktive Gestaltung des Projektabschlusses Chancen, die über eine formale, vergangenheitsorientierte Darstellung des Projektverlaufs und der -ergebnisse weit hinaus gehen. Ein gelingender Projektabschluss ermöglicht dem Projektteam und weiteren Interessensgruppen einen guten Abschluss der abgelaufenen Projektphase, verweist auf inhaltliche Anschlussmöglichkeiten in der Zukunft und macht das im

---

<sup>1</sup> [Förderleitlinie 2017](#) zur Förderung von Modellprojekten zu Phänomenen GMF und zur Demokratiestärkung im ländlichen Raum, Kapitel 5.5 (abgerufen am 19.07.2019).

Projekt erworbene Wissen nutzbar für künftige Projekte sowie für andere Tätigkeitsfelder in der Trägerorganisation.

## 2.1 Nutzen und Dimensionen eines gelingenden Projektabschlusses

### Warum der Projektabschluss kein Schlusspunkt ist

Der Projektabschluss ist die letzte Phase im Projektmanagement (vgl. Grafik aus Arbeitshilfe [„Projektsteuerung und Erfolgskontrolle der Maßnahmenumsetzung“](#), S. 18). Als eine von mehreren Phasen ist der Projektabschluss nicht einfach ein Schlusspunkt, der das Ende des Projekts markiert, sondern ein Arbeitsabschnitt, der – wie die Projektplanung und die -durchführung – über einen längeren Zeitraum andauert und verschiedene Tätigkeiten umfasst.

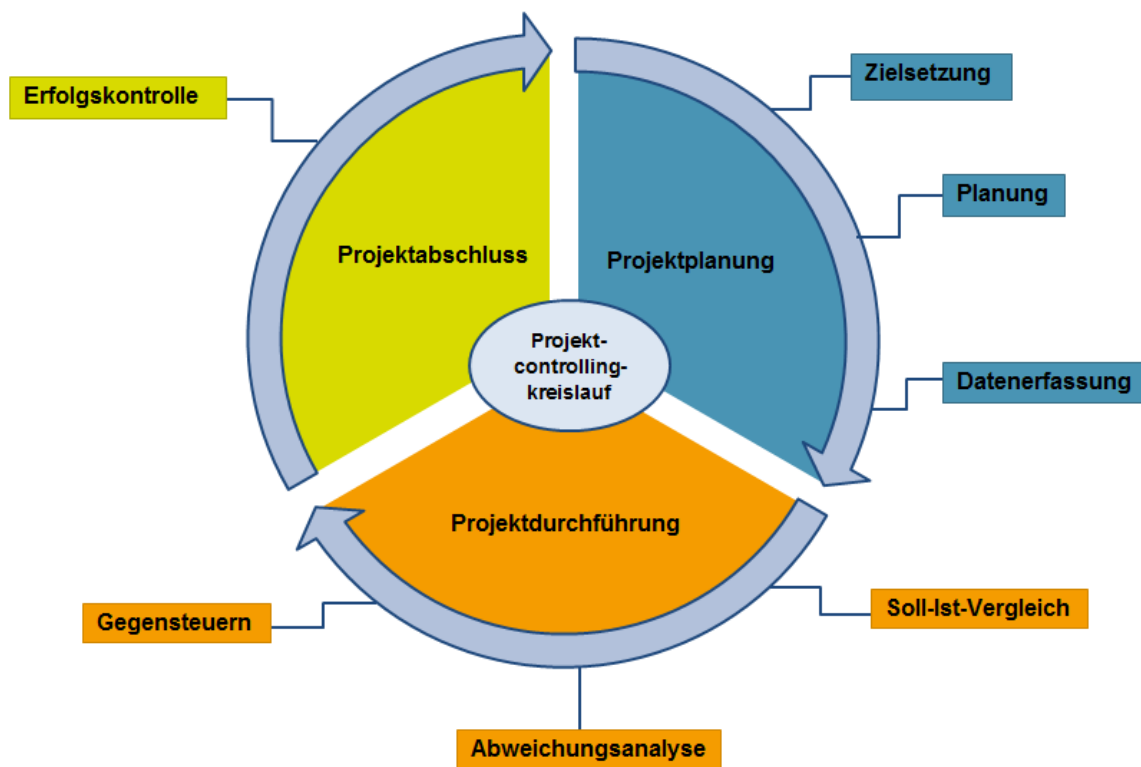


Abbildung: Projektcontrollingkreislauf

Idealerweise sind die Phasen eines Projekts nicht hermetisch voneinander getrennt. Vielmehr ist es sinnvoll, wenn die Schwerpunkte jeder Phase auch in den anderen Phasen reflektiert und mitbedacht werden. So ist es zum Beispiel empfehlenswert, in der Phase der Projektdurchführung Aspekte der Projektplanung wie die Zielsetzung oder die Zielgruppendefinition erneut zu bedenken und bei der Durchführung gemachte Erfahrungen wiederum Einfluss nehmen zu lassen auf ggf. veränderte Ziele und Zielgruppen. Im Projektabschluss werden die

Erfahrungen und Ergebnisse des Modellprojekts zwar auch abschließend gebündelt, doch hat es sich sehr bewährt, dass sich das Projektteam bereits während der Projektdurchführung Fragen stellt, die für den Abschluss des Projekts wichtig sind. Denn im Verlauf des Projekts sind die Antworten auf diese Fragen noch mit ausreichend Vorlauf beeinflussbar, während in der Phase des Projektabschlusses zeitliche Ressourcen knapper werden.

Fragen, die für den Projektabschluss bedeutsam sind und bereits während der Projektdurchführung, so u. a. im Rahmen der jährlichen Ergebnisberichterstattung im Bundesprogramm „Demokratie leben!“, berücksichtigt werden sollten, sind zum Beispiel:

| Fragestellungen für den Projektabschluss   | Fragestellungen für die Projektdurchführung  |
|--|--|
| Haben wir die gesetzten Ziele im Projekt erreicht? Falls es Abweichungen gab: Welche Gründe sehen wir dafür als ausschlaggebend an?  | Haben wir die gesetzten Ziele bei der Maßnahme erreicht? Falls es Abweichungen gab: Welche Gründe sehen wir dafür als ausschlaggebend an?  |
| Wie zufrieden sind unsere wesentlichen Interessensgruppen (Auftraggeber*innen, Zielgruppen, Kooperationspartner*innen etc.) mit dem Projektergebnis? Welche Outcomes, wie neues Wissen, verändertes Handeln oder verbesserte Lebenslagen der erreichten Personen, konnten wir erzielen? <sup>2</sup> | Wie zufrieden sind unsere wesentlichen Interessensgruppen (Auftraggeber*innen, Zielgruppen, Kooperationspartner*innen etc.) mit der Maßnahme? Welche Outcomes, wie neues Wissen, verändertes Handeln oder verbesserte Lebenslagen der erreichten Personen, konnten wir erzielen? |
| Was ist im Projekt gut gelaufen? Was hätte besser laufen können? Wie verlief die Kooperation und Kommunikation im Team und mit anderen Beteiligten?  | Was ist bei der Maßnahmendurchführung gut gelaufen? Was hätte besser laufen können? Wie verlief die Kooperation und Kommunikation im Team und mit anderen Beteiligten?   |
| Welche Konsequenzen ziehen wir aus unseren Erfahrungen für künftige Projekte oder Aufgaben in der Trägerorganisation?  | Welche Konsequenzen ziehen wir aus unseren Erfahrungen für künftige Maßnahmen?   |

<sup>2</sup> Vgl. zur Logik der Wirkungsorientierung und der Unterteilung von Ergebnissen in Outputs, Outcomes und Impact auch die [Arbeitshilfe „Wirksamkeit und Selbstevaluation“](#) der Qualitätswerkstatt.

|   |   |
|---|---|
| Welche Arbeiten sind bis wann noch zu erledigen, um das Projekt abzuschließen?<br>Wer ist dafür verantwortlich?                           | Welche Arbeiten sind bis wann noch zu erledigen, um die Maßnahme abzuschließen?<br>Wer ist dafür verantwortlich?                      |
| Welche Arbeiten sind noch nach dem offiziellen Ende zu erledigen (Projektnachbereitung)? Wer ist dafür beim Projektträger verantwortlich? | Welche Arbeiten können zu welchem Zeitpunkt bereits während der Projektdurchführung vorbereitet werden? Wer ist dafür verantwortlich? |

Wie aus der Tabelle deutlich wird, unterscheiden sich weniger die Fragestellungen je nach Projektphase, sondern der Umfang, auf den sie sich beziehen (beim Projektabschluss auf das gesamte Projekt, bei der Projektdurchführung auf einzelne Maßnahmen). Werden diese und ggf. weitere projektspezifische Fragen nicht erst beim Projektabschluss, sondern bereits während der Projektdurchführung systematisch reflektiert, ermöglicht das zum einen die Nachsteuerung im Projektverlauf und es erleichtert zum anderen die Aufbereitung der gesammelten Projektergebnisse erheblich. Da aber auch, wie dargestellt, der Projektabschluss eine länger andauernde Phase ist, sollte zumindest dieser Zeitraum von Anfang an zur Reflexion der Fragestellungen genutzt werden.

### Der Projektabschluss verweist in die Zukunft

Projekte haben einen Anfang und ein Ende – beides sind wichtige Meilensteine für den Projektverlauf, die bewusst gestaltet werden sollten, zum Beispiel mit einer Auftakt- und einer Abschlussveranstaltung mit den relevanten Interessensgruppen (siehe Kapitel 2.2 Wissenswertes für die Gestaltung des Projektabschluss). Teilweise ist es gerade bei geförderten Projekten gar nicht so einfach zu entscheiden, wann ein Projekt beendet ist – manchmal müssen Berichte vor Ablauf der Projektlaufzeit abgegeben werden oder manche Wirkungen des Projekts zeigen sich erst nach Projektende und sollten, um inhaltlich verwertbar zu sein, auch noch nach dem offiziellen Projektabschluss dokumentiert werden. Wird der Projektabschluss nicht nur in seiner formalen Dimension als eher lästige Rechenschaftslegung betrachtet, sondern auch die soziale und die inhaltliche Dimension betrachtet, dann ist es sogar wünschenswert, wenn der Projektabschluss keinen endgültigen Schlusspunkt setzt, sondern die im Projekt gemachten Erfahrungen und erzielten Ergebnisse in die Zukunft ausstrahlen.

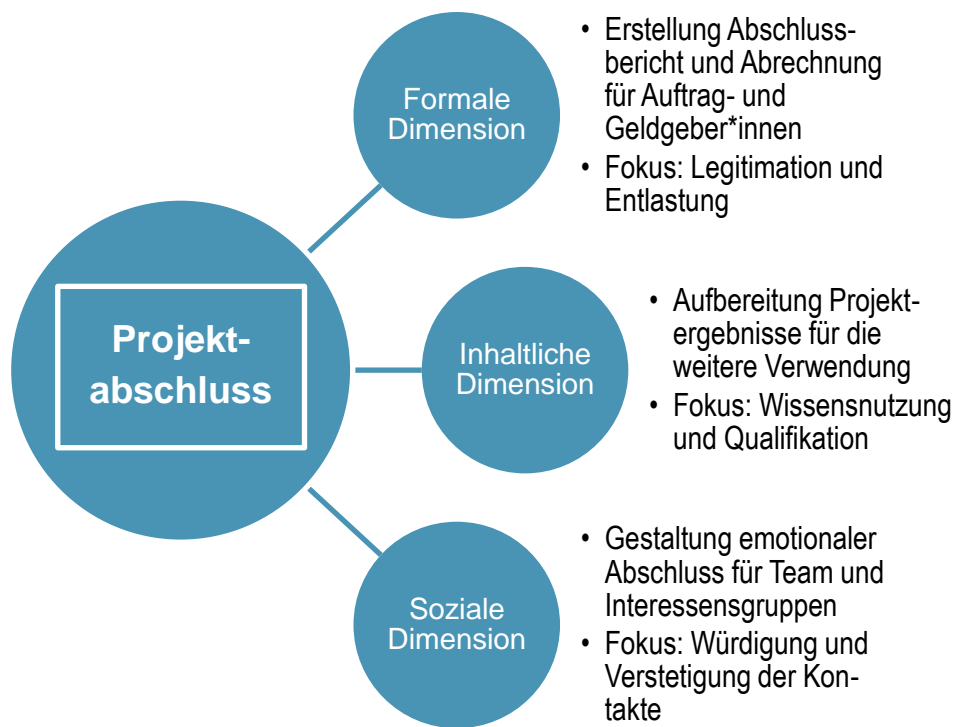


Abbildung: Dimensionen des Projektabschlusses

So werden in der Phase des Projektabschlusses, meist sogar bereits in der Phase der Projektdurchführung, Perspektiven für zukünftige Projektideen sichtbar. Darüber hinaus sind Zeitpunkte für Förderaufrufe i. d. R. langfristig bekannt (siehe Arbeitshilfe [„Strategische Fördermitelakquise und Kofinanzierung“](#), v. a. Kapitel 6 Förderwissenspeicher und Nutzbarmachung). Auch im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ wird durch die verantwortlichen Akteur\*innen vor dem Ablauf der aktuellen Förderphase der Grundstein für die zukünftige Projektförderung durch Interessenbekundungsverfahren gelegt. D. h. bei Potenzialen einer Weiterentwicklung der Projektarbeit, die sich während der Projektdurchführung ergeben, sind diese durch geeignete Maßnahmen und Formate zu dokumentieren und mit Verantwortlichen der Trägerorganisation zu besprechen. So bietet es sich an, Zwischenbilanz zur Projektarbeit im Rahmen von Reflexionsworkshops<sup>3</sup> im Projektteam mit Vertreter\*innen der Trägerorganisation zu ziehen, um finanzielle Perspektiven für eine Fortführung der inhaltlichen Arbeit beim Träger durch die bisherigen Projektmitarbeitenden zeitnah aufzuzeigen. Durch derartige Zwischenpräsentationen oder Abstimmungsformate werden sowohl Motivation und Wertschätzung für einen gelungenen Projektabschluss als auch ein Fundament für den Erhalt von Fachkräften beim Projektträger gelegt.

<sup>3</sup> [Factsheet Reflexionsworkshop](#) aus dem Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (abgerufen am 19.07.2019).



## Ziele eines gelingenden Projektabschlusses

Eng verbunden mit der formalen, inhaltlichen und sozialen Dimension sind die Ziele eines gelingenden Projektabschlusses:

- Formale Dimension: Legitimation der erhaltenen Fördermittel und Entlastung des Projektteams
- Inhaltliche Dimension: Weitere Nutzung der im Projekt erworbenen Wissensbasis in der Trägerorganisation und persönliche Qualifizierung der Projektmitarbeiter\*innen
- Soziale Dimension: Würdigung der geleisteten Arbeit und Verstetigung der im Projekt geknüpften Kontakte und Beziehungen

### Auf den Punkt gebracht

Wird der Projektabschluss ganzheitlich gestaltet unter Berücksichtigung nicht nur seiner formalen, sondern auch der inhaltlichen und sozialen Dimension, dann potenziert sich der Nutzen des Modellprojekts mit Blick auf die Zukunft. Eine systematische Aufbereitung der Projekterfahrungen und -ergebnisse, die über einen Rechenschaftsbericht hinausgeht und Lernerfahrungen in geeigneter Form weitergibt, stiftet einen vielfachen Nutzen für Trägerorganisation, Projektteam und weitere Interessensgruppen in Form von Wissensnutzung für künftige Aufgaben und Projekte, Dokumentation der im Projekt erworbenen persönlichen Qualifizierung, Würdigung der geleisteten Arbeit und Verstetigung der im Projekt geknüpften Kontakte und Beziehungen.

## 2.2 Wissenswertes für die Gestaltung des Projektabschlusses

### Wissensmanagement beim Projektabschluss

Wie der Projektabschluss gelingt, ist nicht zuletzt eine Frage des Wissensmanagements (vgl. Arbeitshilfe [„Wissensmanagement in Projekten“](#)). Dabei lässt sich die Phase des Projektabschlusses innerhalb des Wissensmanagement-Kreislaufes zunächst bei Baustein 7 „Wissen bewerten“ verorten, denn das im gesamten Modellprojekt erworbene Wissen wird zum Projektende bewertet in Bezug auf seine Relevanz und Nützlichkeit für künftige Projekte und Aufgaben in der Trägerorganisation oder von anderen Interessensgruppen. Nach dieser Bewertung, die nicht nur aus der Perspektive des Projektteams vorgenommen werden sollte, son-

dern auch die Informationsbedürfnisse relevanter weiterer Beteiligter (wie z. B. Auftraggeber\*innen, Kooperationspartner\*innen, Öffentlichkeit) berücksichtigen sollte, ist mit Baustein 4 die Frage nach einer geeigneten Dokumentation und Verteilung des Wissens entscheidend:

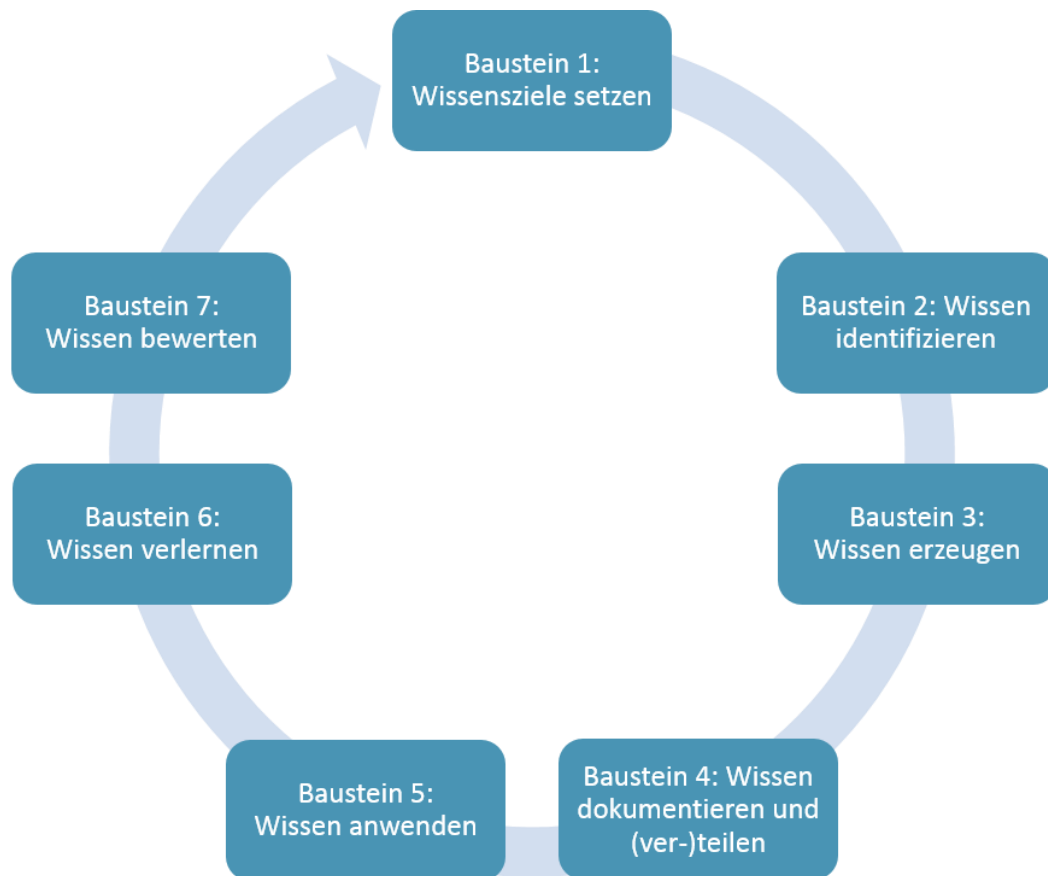


Abbildung: Wissensmanagement-Kreislauf

Gerade beim Projektabschluss sollte Wissensmanagement nicht reduziert werden auf die – meist technologiegestützte – Speicherung und Verteilung von Daten und Informationen, was in der Fachliteratur als Kodifizierungsstrategie bezeichnet wird. Denn insbesondere bei (Modell-)Projekten, die vom Engagement und Wissen der beteiligten Personen leben, ist die sogenannte Personalisierungsstrategie, die implizites Wissen verfügbar macht und auf dem Wissensaustausch zwischen Menschen basiert, viel wichtiger.

Zur Erinnerung: *Daten* sind Unterschiedsmarkierungen, die mithilfe von Beobachtungsinstrumenten wahrgenommen werden. Beispiel: Die Kirchturmuhre schlägt zwölfmal. *Informationen* sind Unterschiede, die in einem bestimmten Kontext einen Unterschied machen. Beispiel: Wenn die Kirchturmuhre zwölfmal schlägt, ist Mittagspause. *Wissen* ist die Integration von Daten und Informationen in die Handlungspraxis und deren praktische Nutzung. Beispiel: Wenn

Mittagspause ist, gehe ich in die Kantine, stelle mich an die Essensausgabe, suche mir einen Sitzplatz etc.

Entscheidend für ein Nutzen stiftendes Wissensmanagement zum Projektabschluss ist, dass nicht nur Daten und Informationen kodiert, sondern Wissen bewertet und in einer Form dokumentiert wird, die die künftige Nutzung der Erfahrungen und Erkenntnisse erleichtert. Um implizites Wissen zu explizieren, sind über klassische Abschlussberichte hinaus weitere Dokumentationsformen erforderlich, die Lernerfahrungen in ihrem Kontext transportieren und Anschluss- und künftige Verwendungsmöglichkeiten verdeutlichen, wie z. B. Mikroartikel und „Lessons Learned als Darstellungsmöglichkeiten von Good-Practice-Beispielen (vgl. Arbeitshilfe Wissensmanagement in Projekten, Kapitel 2.3).

### Interessensgruppen und ihre Informationsbedürfnisse

Um Ihr Projekt gelingend abschließen zu können und auch die inhaltliche sowie die soziale Dimension des Projektabschlusses ausschöpfen zu können, sollten Sie sich die Frage stellen, *für wen* das Wissen zum Projektende aufbereitet wird und *von wem* Sie etwas wissen möchten, um das Projekt so zu beenden, dass die wesentlichen Erfahrungen und Ergebnisse nutzbar für die Zukunft werden. Bezogen auf die formale Dimension ist die Antwort recht eindeutig: Rechenschaftspflichtig sind Sie gegenüber Auftrag- und Geldgeber\*innen. In inhaltlicher und sozialer Hinsicht hilft ein Blick auf die wesentlichen Interessensgruppen des Projekts, wie sie beispielhaft in der Arbeitshilfe [„Projektsteuerung und Erfolgskontrolle der Maßnahmenumsetzung“](#) dargestellt sind:

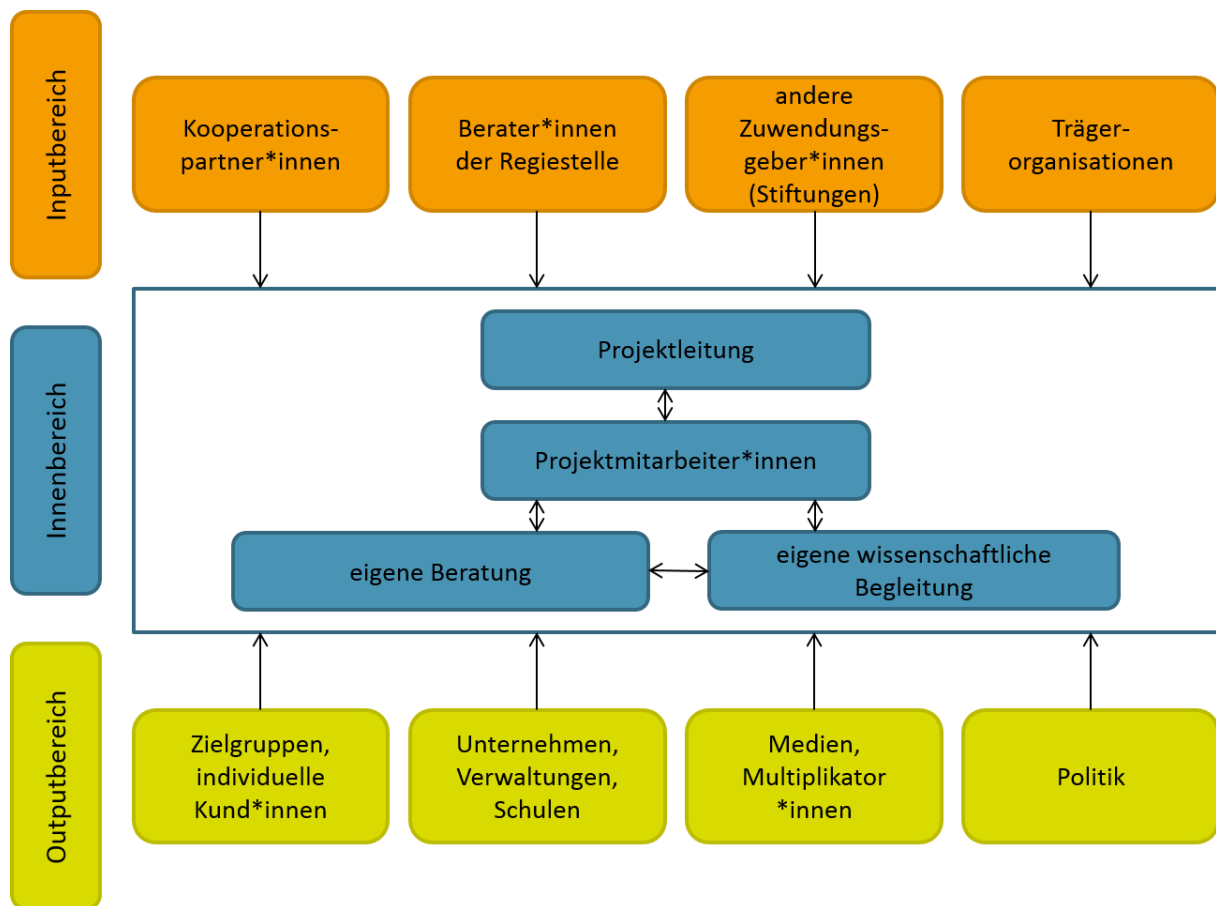


Abbildung: Beispiel Interessensgruppen

Präzisieren Sie diese eher abstrakte Darstellung der Interessensgruppen so genau wie möglich, schreiben Sie also nicht einfach „Kooperationspartner\*innen“ oder „individuelle Kund\*innen“, sondern führen Sie konkret auf, mit wem Sie kooperieren und für wen Sie Angebote durchführen. Überlegen Sie gemeinsam im Projektteam:

- Wer sind aus unserer Sicht die besonders relevanten Interessensgruppen?
- Welche Leistungen sind für diese Interessensgruppen im Rahmen des Projekts noch zu erbringen?
- Welche Informationen brauchen wir von diesen Personen noch?
- Welche Informationsbedürfnisse haben die besonders relevanten Interessensgruppen, was möchten sie über das Projekt erfahren?

Um die noch benötigten Informationen zu erhalten und inhaltlich passende und nützliche Informationen für die verschiedenen Beteiligengruppen zum Projektabschluss erarbeiten zu können, ist es empfehlenswert, sich nicht nur auf die eigenen Hypothesen zu deren Informationsbedürfnissen zu verlassen, sondern in einen Dialog zu treten. Denkbar ist zum Beispiel eine Befragung ausgewählter Interessensgruppen wie der Adressat\*innen der Angebote oder der Kooperationspartner\*innen. Bei einer solchen Befragung, die schriftlich oder besser noch – um den dialogischen Charakter zu gewährleisten – mündlich durchgeführt werden kann, handelt es sich um eine summative (also Bilanz ziehende) Selbstevaluation (vgl. Arbeitshilfe [„Wirksamkeit und Selbstevaluation“](#)). Hinweise zur Entwicklung von Fragebögen für schriftliche Befragungen sowie von Gesprächsleitfäden für narrative Interviews finden Sie ebenfalls in der genannten Arbeitshilfe.

Achten Sie bei Befragungen von Adressat\*innen zu den genutzten Angeboten und deren Beurteilung darauf, dass Sie sich nicht auf eine reine Zufriedenheitsabfrage beschränken, sondern auch Aspekte wie den Wissenserwerb und die Transfermöglichkeiten des Gelernten in Erfahrung bringen. Bewährt hat sich zur umfassenden Evaluation von Angeboten das Vier-Ebenen-Modell von Donald Kirkpatrick, ein auf Bildungssituationen zugeschnittenes Evaluationsmodell, das vier Ebenen umfasst:

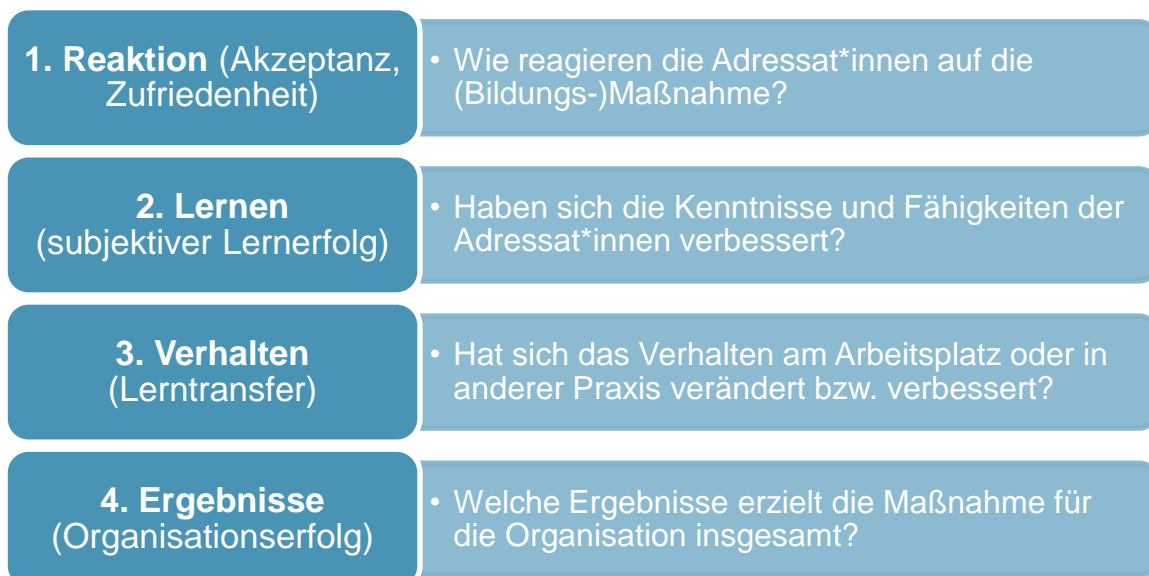


Abbildung: Das Vier-Ebenen-Modell nach Donald Kirkpatrick<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Kirkpatrick, Donald: Evaluating Training Programs: The Four Levels. San Francisco 2006: Berrett-Koehler

Ein vollständiger Evaluationsprozess sollte nach Kirkpatrick alle vier Ebenen durchlaufen. Evaluationen auf den Ebenen 3 und 4 sind im Zusammenhang einer summativen Evaluation auch deshalb sinnvoll, da hier Informationen über Lerntransfer und Ergebnisse auf der übergeordneten, meist organisationalen Ebene gewonnen werden können, was für bestimmte institutionelle Interessensgruppen wie auftraggebende Unternehmen, Schulen, Vereine etc. aufschlussreich ist.

### Kennzahlen und qualitative Erfolgsindikatoren für das Projektcontrolling

Zum Projektabschluss werden Ihre Kennzahlen und qualitativen Erfolgsindikatoren besonders wichtig, da Sie nun in der Lage sind, diese Größen nicht nur auf einzelne Maßnahmen und Angebote zu beziehen, sondern auf Ihr gesamtes Modellprojekt. Zur Erinnerung:

- *Kennzahlen* fassen quantitative, also in Zahlen ausdrückbare Informationen zusammen. Es kann sich um einfache oder um Beziehungszahlen handeln, bei denen zwei Größen miteinander verglichen oder in ein Verhältnis gesetzt werden, z. B. ein Soll-Ist-Vergleich der Teilnehmenden eines Seminars oder die Vernetzungsquote als Relation der durchgeführten Angebote mit Kooperationspartner\*innen im Verhältnis zu den insgesamt durchgeführten Angeboten.
- *Qualitative Erfolgsindikatoren* sind inhaltliche, aus den Aufgaben, Zielen und dem Selbstverständnis erwachsene Indikatoren für die Leistungsfähigkeit des Projekts, z. B. die explizite Anerkennung durch die Adressat\*innengruppe, Auftraggeber\*innen, Entscheidungsträger\*innen und relevante Medien. Qualitative Erfolgsindikatoren werden dort gebildet, wo es um sogenannte weiche Faktoren geht. Sie sind nicht immer objektiv begründet, müssen aber auf einem ausgehandelten Konsens in der Organisation bzw. im Projektteam basieren.

Kennzahlen und qualitative Erfolgsindikatoren spielen beim formalen Projektabschluss eine Rolle, sind aber auch für die inhaltliche Dimension wichtig, wenn es darum geht, die Projektergebnisse für die weitere Verwendung aufzubereiten und das Lernen in der Organisation anzuregen. Wenn in einem Projekt zum Beispiel eine hohe Vernetzungsquote erreicht wurde und Vernetzung ein wichtiges Ziel der Trägerorganisation ist, dann stellt sich die Frage, wie dieses gute Netzwerkmanagement künftig in anderen Tätigkeitsfeldern oder mit Nachfolgeprojekten erreichbar ist. So lässt sich aus den Gelingensbedingungen des Modellprojekts auch für andere Aufgaben und Projekte lernen.

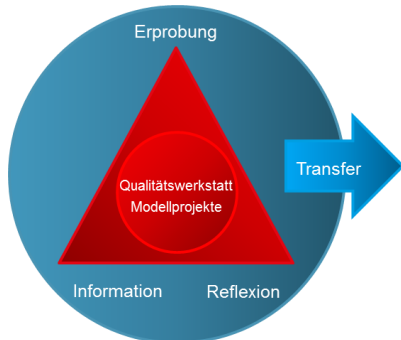
Neben den bereits aufgeführten Aspekten, die sich vorrangig auf die inhaltliche Dimension des Projektabschlusses beziehen, ist es in sozialer Hinsicht wichtig, dem Projektteam und den relevanten Interessensgruppen auch einen emotionalen Abschluss zu ermöglichen. Auf einer gemeinsamen Abschlussveranstaltung beispielsweise lässt sich die Mitwirkung der beteiligten Personen und Organisationen würdigen, was auch dazu beiträgt, dass die während der Projektlaufzeit geknüpften Kontakte verstetigt werden können und damit im Sinne des Netzwerkmanagements nutzbar werden für künftige Aufgaben und Projekte. Auch ist es bei einem informellen Treffen mit eher feierlichem Charakter leicht möglich, mit den Beteiligten über Fragen in einen Austausch zu treten, die möglicherweise nach dem Projektabschluss noch offen sind. Es gibt zudem Raum das Interesse an weiterführenden Angeboten zu klären, was eine Verstetigung der Projektarbeit und eventuell sogar eine Überführung der Projektmaßnahmen in Träger- oder Regelstrukturen befördern kann. Unbedingt einzuladen sind daher die Projektauftraggebenden. Zusätzlich können z. B. auch die Mitglieder eines Projektbeirats oder Lenkungsorgans, wichtige Dienstleistende oder Kund\*innen dazu eingeladen werden.

Wesentliche Eckpunkte für die Konzeption und Durchführung einer Veranstaltung zum Projektabschluss sind:

- **Veranstaltungsdetails** *Was wollen Sie machen?* (Thema, Termin, Dauer, Veranstaltungsort etc.)
- **Zielsetzung** *Was wollen Sie erreichen?* (Würdigung der Beteiligten, Verstetigung der Kontakte, Erschließung noch offener Bedarfe etc.)
- **Interessensgruppen** *Wen wollen Sie ansprechen?* (vgl. die Darstellung Ihrer Interessensgruppen, Seite 11)
- **Veranstaltungsablauf** *Wie gestalten Sie die Veranstaltung?* (Begrüßung, Programmablauf, Beteiligung von Auftraggebenden und wichtiger Adressat\*innengruppen, ggf. Einbindung Externer, Catering etc.)
- **Kostenplan** *Welche finanziellen Ressourcen brauchen Sie für die Veranstaltung?* (Gesamtkosten, Budgetierung)
- **Vorbereitung** *Was tun Sie vor der Veranstaltung?* (Einladungen, Programme, Ansprache Sponsor\*innen und Hilfskräfte, Presseinfo etc.)
- **Durchführung** *Was machen Sie während der Veranstaltung?* (persönliche Betreuung, Fotoaufnahmen, Moderation etc.)
- **Nachbereitung** *Was ist wichtig nach der Veranstaltung?* (Dankschreiben, Dokumentation der Veranstaltung, Presseinfo etc.)

## Reflexion sichert den Transfer der Projektergebnisse

Das leitende didaktische Prinzip der Arbeitshilfen der Qualitätswerkstatt Modellprojekte ist auch dazu geeignet, die Logik eines Nutzen stiftenden Projektabschlusses zu verdeutlichen:



Die Phase der Information ist bei Modellprojekten vorrangig (aber selbstverständlich nicht ausschließlich) bei der Projektplanung erforderlich (vgl. Abbildung „Projektcontrollingkreislauf“ auf Seite 5) und mündet in die Konzeption von Maßnahmen und Angeboten. Diese werden in der nächsten Phase der Projektdurchführung in der Realität erprobt und anschließend reflektiert. In der Phase des Projektabschlusses werden

nicht nur einzelne Maßnahmen oder Angebote, sondern das gesamte Projekt reflektiert mit dem Ziel, den Transfer der gemachten Erfahrungen und gewonnenen Erkenntnisse zu ermöglichen, sei es durch die Überführung in die Regelstrukturen der Trägerorganisation, die Übernahme der Gelingensfaktoren für andere Tätigkeiten und Projekte oder die persönliche Qualifizierung des Projektteams durch die systematische Betrachtung und Dokumentation der erworbenen Kompetenzen.

Eine niedrigschwellige Methode, das Projekt im Team abschließend zu reflektieren, bietet folgende Vier-Felder-Matrix:

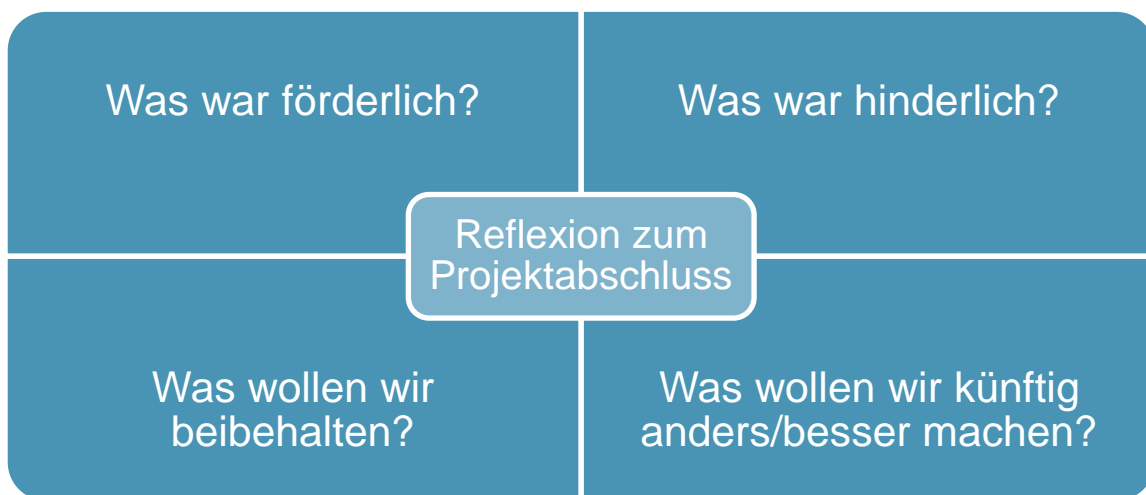


Abbildung: Vier-Felder-Matrix zur Projektreflexion



Einen detaillierteren Blick auf einzelne Aspekte des Projektmanagements sowie der Projektergebnisse erlaubt das Modell für Project Excellence der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e. V. (GPM):

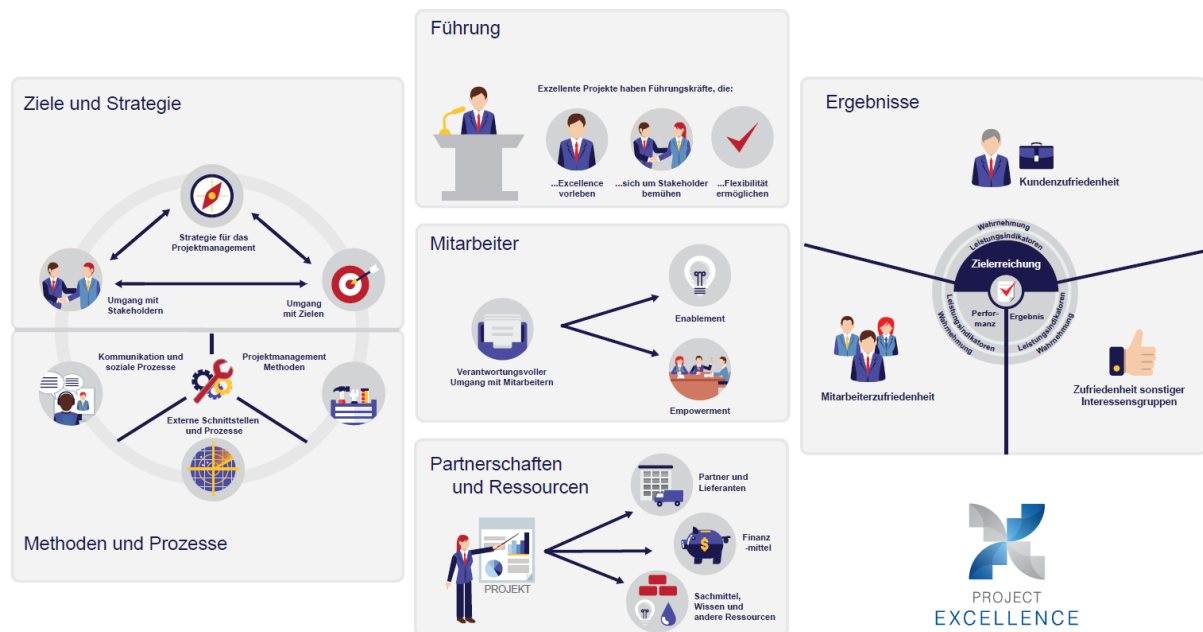


Abbildung: Project Excellence-Modell © GPM e. V.

Die Anwendung aller Facetten dieses Modells ist recht aufwändig und voraussetzungsreich (einen Link zur ausführlichen Darstellung der Methodik finden Sie in den Leseempfehlungen). Als schlankere Variante ist es möglich, die einzelnen Aspekte des Modells (Ziele und Strategie, Methoden und Prozesse, Führung, Mitarbeiter\*innen, Partnerschaften und Ressourcen, Ergebnisse) mit der o. g. Vier-Felder-Matrix zu kombinieren und sich die Fragen jedes Feldes zu jedem Aspekt zu stellen. Also zum Beispiel im Projektteam zu reflektieren: Was war förderlich an unseren Partnerschaften und Ressourcen? Was war hinderlich daran? Was wollen wir in Bezug auf Partnerschaften und Ressourcen beibehalten? Was möchten wir in dieser Hinsicht künftig anders/besser machen?

Auch von Seiten der Trägerorganisation darf abschließend nicht vergessen werden, eine Projektabschlussnahme und Entlastung der Projektleitung und des Projektteams zu organisieren. Der Projektträger sollte sich Zeit nehmen, um gemeinsam mit der Projektleitung in einem Bilanzgespräch die Ergebnisse noch einmal zu überprüfen und mit der Zielsetzung abzugleichen. In diesem Zusammenhang sollten auch die nicht nach außen aufgetretenden Probleme und Konflikte reflektiert werden. Mit dem Projektteam kann ein Reviewworkshop unter Beteiligung von Vertreter\*innen der Trägerorganisation durchgeführt werden.

Als eine „lernende Organisation“ bekommt der Projektträger gerade durch derartige Formate wichtige Rückmeldungen, z. B. zum internen Schnittstellenmanagement und damit zu Potenzialen, die für eine Optimierung der zukünftigen Projektarbeit bearbeitet werden sollten. Der Prozess der Abnahme kann von Projekt zu Projekt verschieden und bereits in der Planungsphase des Projektes definiert worden sein. Grundsätzlich ist ein Zuwendungsprojekt mit Annahme des Abschlussberichts durch die Zuwendungsgeberin abgenommen. Mit Schlussbescheid bestätigt die Zuwendungsgeberin offiziell, dass Trägerorganisation und damit auch Projektleitung sowie Projektteam „ihren Auftrag“ erledigt haben. Da dies immer nach dem offiziellen Projektende der Fall ist, sollten durch geeignete Formate ein angemessener Projektabschluss mit dem Projektteam und den wichtigsten Adressat\*innengruppen organisiert werden und, wie oben beschrieben, auch wertschätzend zelebriert werden.

## 2.3 Tools für den konstruktiven Projektabschluss

In diesem Kapitel werden einige Tools für den konstruktiven Projektabschluss detailliert vorgestellt. Es handelt sich im Einzelnen um Werkzeuge zur Reflexion der Rollen der Projektleitung, um Dokumentationsmöglichkeiten guter Praxis für unterschiedliche Interessensgruppen mit Schwerpunkt auf Lessons Learned und Mikroartikel, um das Debriefing sowie um eine Checkliste für den Projektabschluss.

### Qualitätswerkzeug: Reflexion der Rollen der Projektleitung

Die Anforderungen an die Projektleitung sind komplex und teilweise widersprüchlich. Im Projektalltag muss die Leitung zum Beispiel Teamarbeit fördern und gleichzeitig auf die individuellen Beiträge zur Gesamtleistung achten. Sie muss Innovationen fördern und gleichzeitig für Stabilität sorgen. Teammitglieder erwarten von ihr Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten, während die Trägerorganisation sichtbare Arbeitsergebnisse einfordert. Diese ambivalenten Anforderungen, die sich zwischen den Polen Flexibilität und Stabilität einerseits und interner und externer Fokus andererseits bewegen, finden Ausdruck im Modell der 8 Rollen einer (Projekt-)Leitungskraft.

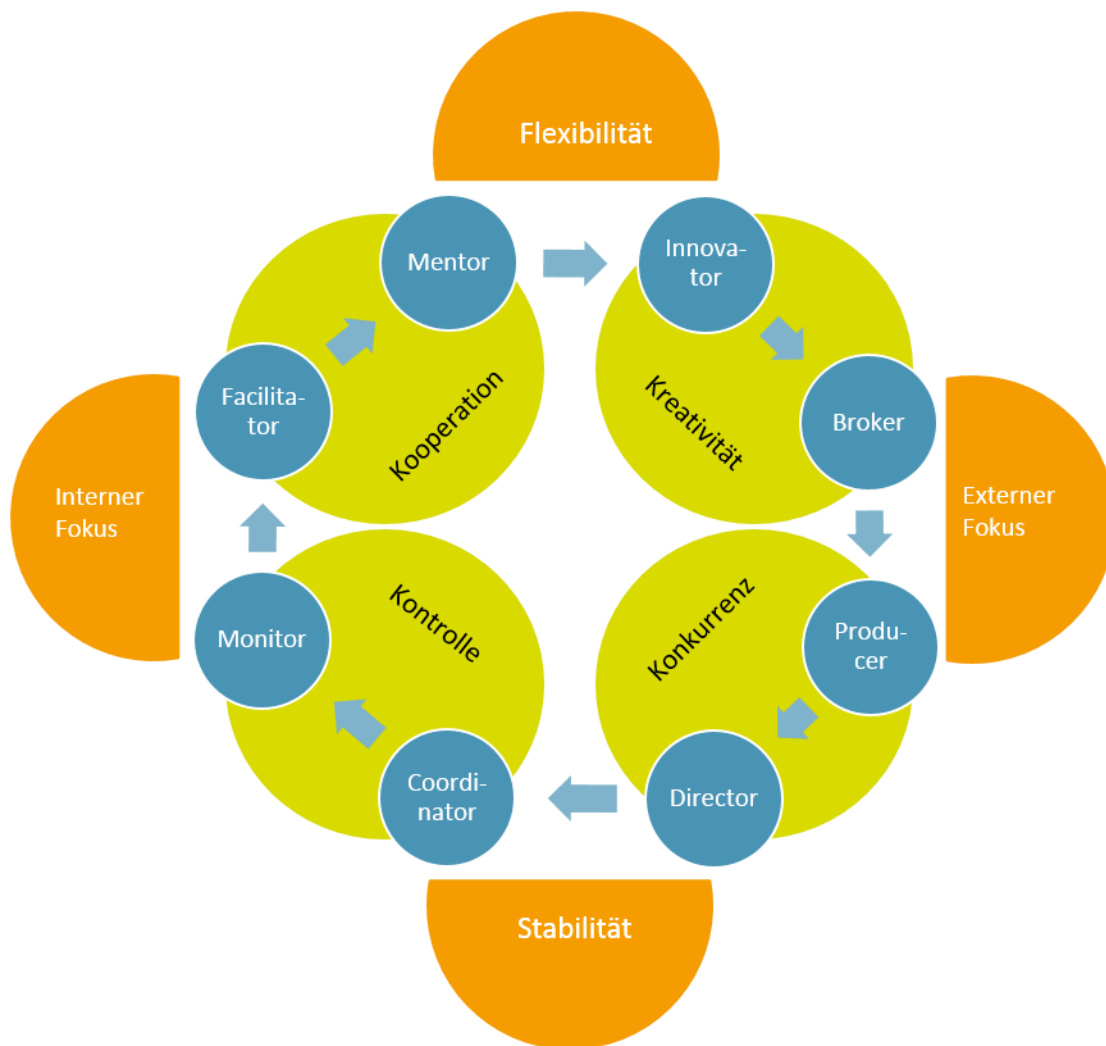


Abbildung: Die 8 Rollen einer (Projekt-)Leitungskraft

Im Konzept des *Competing Values Framework*<sup>5</sup>, auf dem das Modell basiert, ergeben sich aus den Achsen mit den jeweiligen Polen (in der Grafik orange) vier Quadranten (grün), die gegensätzliche Konzepte darstellen: Konkurrenz vs. Kooperation und Kontrolle vs. Kreativität. Diesen werden jeweils zwei Rollen zugeordnet:

#### Quadrant Kooperation: Facilitator\*in und Mentor\*in

Der Facilitator fördert die Zusammenarbeit im Projektteam, handelt Kompromisse aus und moderiert Konflikte. Die Mentorin fokussiert auf die individuellen Bedürfnisse der Mitglieder des Projektteams und versucht, die persönliche Entwicklung der\*des Einzelnen zu unterstützen.

<sup>5</sup> Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E.: Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco 2011: Jossey-Bass

#### Quadrant Kontrolle: Coordinator\*in und Monitor\*in

Die Coordinatorin erstellt Zeitpläne für den Ablauf des Projekts, löst Probleme und achtet auf die Einhaltung von Standards. Der Monitor sammelt und verteilt Informationen und sorgt für Kontinuität und Stabilität.

#### Quadrant Konkurrenz: Producer\*in und Director\*in

Der Producer achtet darauf, dass konkrete Arbeitsergebnisse erzielt werden. Die Directorin definiert die Aufgabenteilung, setzt Ziele und formuliert klare Erwartungen.

#### Quadrant Kreativität: Innovator\*in und Broker\*in

Der Innovator ist kreativ, flexibel und fördert Veränderungen. Die Brokerin baut ein externes Netzwerk mit relevanten Interessensgruppen auf und übt Einfluss nach außen aus.

Idealerweise kann eine gute Projektleitung die verschiedenen Rollen ausbalancieren und bewegt sich je nach situativer Anforderung zwischen den Polen und Quadranten. In der Realität gibt es für jede Leitungskraft Rollen, die ihr besser und solche, die ihr schlechter liegen und die sie mehr oder weniger umfassend ausfüllt. Gefordert ist nicht der Supermann oder die Superfrau, sondern eine reflektierte Projektleitung, die ihre Stärken und Entwicklungspotenziale kennt und sich ggf. Unterstützung holt bei Aufgaben, die ihr schwerfallen.

Um zu reflektieren, wie Sie als Projektleitung Ihre Rollen ausfüllen, gehen Sie folgendermaßen vor:

1. Schreiben Sie jede der acht Rollen auf eine Moderationskarte.
2. Schreiben Sie Ihren Namen als Projektleitung in die Mitte eines Flipchartpapiers und kleben Sie die Karten mit den Rollenbezeichnungen auf. Je näher Sie eine Karte an Ihren Namen positionieren, desto stärker füllen Sie die jeweilige Rolle Ihrer Ansicht nach aus.
3. Reflektieren Sie: Mit welchen Rollenübernahmen sind Sie zufrieden, wo sehen Sie Verbesserungspotenzial? Wie könnten Sie Rollen, die Ihnen fremder sind, ausfüllen – bspw. über eigene Kompetenzentwicklung oder über Unterstützung von anderen Teammitgliedern?

Besonders aufschlussreich ist diese Reflexion, wenn Sie ein unerschrockenes Mitglied Ihres Projektteams bitten, diese Bewertung für Sie in Ihrer Rolle als Projektleitung ebenfalls vorzu-

nehmen und Sie somit Selbst- und Fremdwahrnehmung miteinander vergleichen können. Erstellen Sie am besten gleichzeitig ohne Kenntnis der Darstellung Ihrer\*s Sparringspartner\*in die Visualisierungen, vergleichen und diskutieren Sie.

**Qualitätswerkzeug: Dokumentationsmöglichkeiten für Beispiele guter Praxis (Lessons Learned und Mikroartikel)**

Bei der Sammlung von Good Practice-Beispielen und ihrer Aufbereitung geht es darum, gute Lösungen, die sich in der Projektpraxis bewährt haben, zum Projektabschluss gebündelt zu dokumentieren und zu (ver-)teilen. Im Projektverlauf entwickelte gute Lösungen werden dokumentiert und allen Beteiligten und weiteren Interessensgruppen zugänglich gemacht, indem die Problemsituation und der Lösungsweg schriftlich festgehalten werden.

Dokumentationsmöglichkeiten für Beispiele guter Praxis können mehr oder weniger strukturiert sein. Um zum Beispiel zu *Lessons Learned* zu kommen, sollten das gesamte Projektteam über einen definierten Zeitraum (mindestens den der Projektabschlussphase, im Idealfall während der gesamten Projektlaufzeit) ihre zentralen Erlebnisse und Erfahrungen festhalten und an einem für alle Beteiligten zugänglichen Ort aufbewahren bzw. speichern. Auch wenn es bei dieser Vorgehensweise darum geht, zwischendurch und unkompliziert Besonderheiten und Auffälligkeiten zu sammeln, ist es empfehlenswert, eine Vorlage für die Dokumentation dieser Erfahrungen zur Verfügung zu stellen. Das kann niedrighschwellig zum Beispiel in Tabellenform geschehen:

| Nr. | Projektphase | Datum | Was ist geschehen? | Wer war beteiligt? | Was ist daran merkwürdig? |
|-----|--------------|-------|--------------------|--------------------|---------------------------|
|     |              |       |                    |                    |                           |
|     |              |       |                    |                    |                           |

Zum Projektende werden die gesammelten Beschreibungen im Projektteam gesichtet, nach Relevanz bewertet und ggf. weiter ausformuliert. Diese Vorgehensweise hat auch den Vorteil, dass die Sammlung der *Lessons Learned* die Funktion eines Projektgedächtnisses übernimmt, was umso aufschlussreicher ist, je länger der Zeitraum der Sammlung der Lessons Learned andauert.

Als sehr strukturierte Dokumentationsform von Beispielen guter Praxis eignet sich der *Mikroartikel*. Ziel dieser Methode ist es, dass Mitglieder des Projektteams eine individuelle (Lern-)Erfahrung, eine Beobachtung, eine Erkenntnis, eine Idee oder eine Reflexion kompakt dokumentieren und anderen zugänglich machen. Die Hauptaufgabe bei der Arbeit mit Mikroartikeln ist

es, den Kern der guten Lösung narrativ – also mit der dazugehörigen Geschichte – aufzuschreiben. Wichtige (Lern-)Erfahrungen entstehen oftmals beiläufig im Alltag und müssen diszipliniert festgehalten werden, und zwar bevor sie im Alltag wieder verloren gehen. Der Anspruch von Mikroartikeln ist es, tatsächliches Wissen und nicht nur Daten und Informationen zu vermitteln. Leser\*innen bekommen nur dann die Chance zur Wissensaneignung, wenn der Kontext, in dem die vermittelte Erfahrung gemacht wurde, mittransportiert wird. Bei der Speicherung ist es hilfreich, Mikroartikel mit verschiedenen Schlagwörtern (*Tags*) zu versehen, damit der Zugriff auf das Beispiel guter Praxis aus mehreren Perspektiven heraus möglich ist und die Suche erleichtert wird.

### Grundform eines Mikroartikels zur Dokumentation von Beispielen guter Praxis

|                 |  |
|-----------------|--|
| 1. Thema        | Geben Sie Ihrem Mikroartikel eine prägnante Überschrift (Schreiben Sie zusätzlich in drei Zeilen, worum es geht, um bei Ihren Leser*innen Neugier zu wecken)   |
| 2. Story        | Beschreiben Sie das Problem oder die Situation mit der dazugehörigen Geschichte. Geschichten beinhalten immer emotionale Qualitäten eines konkreten Erfahrungskontextes und bieten Anknüpfungspunkte für das Einklinken der eigenen Erfahrungen der Leser*innen. |
| 3. Einsicht     | Welche Einsichten sind mir gekommen? Was hat in der gegebenen Situation funktioniert? Was ist meine gelernte Lektion?  |
| 4. Folgerungen  | Welche Schlüsse, Folgerungen, Erkenntnisse oder Ideen leite ich aus diesen Einsichten für die Zukunft ab? Welche Gelingensfaktoren sind besonders wichtig bei dieser oder ähnlichen Herausforderungen?   |
| 5. Anschlüsse   | Wofür/für wen kann diese Erkenntnis noch relevant sein? Was sind interessante Anschlussfragen?   |
| 6. Empfehlungen | Welche Tipps und Handlungsempfehlungen geben Sie Ihren Kolleg*innen?   |

Mikroartikel können nicht nur für die Verwendung im Projektteam bzw. in der Trägerorganisation verfasst werden, sondern auch für weitere relevante Interessensgruppen wie Kooperationspartner\*innen, individuelle Adressat\*innen oder institutionelle Auftraggeber\*innen. Formal würde sich in der Vorlage damit Punkt 6 „Empfehlungen“ ändern und anstelle von Kolleg\*innen die jeweilige Interessensgruppe auftauchen. Wichtig ist, dass Sie sich bereits vor der Formulierung des Mikroartikels klar machen, für wen Sie den Artikel verfassen und welches die wichtigste Botschaft für den\*die Leser\*in ist.

Während ein *Briefing* zu Beginn eines Projekts bzw. vor wichtigen Meilensteinen oder Veranstaltungen im Projekt dazu dient, den Beteiligten ein gemeinsames Aufgabenverständnis und Klarheit über die Vorgehensweisen zu schaffen, hat das *Debriefing* als systematische Nachbesprechung die Funktion, die in einzelnen Projektschritten bzw. im gesamten Projekt erworbenen Erfahrungen systematisch auszuwerten und anderen verfügbar zu machen. Zum Projektabschluss teilen die Projektmitarbeiter\*innen aus ihrer Sicht mit, wie das Projekt in der Gesamtheit verlaufen ist.

Ein Debriefing bietet folgende Vorteile:

- Ableiten von Erfahrungen aus Projektergebnissen und -verläufen
- Sammeln und Analysieren vergangener Projektschritte
- Erhöhung der Transparenz von Projekten und ihrer Gelingens- und Gefährdungsbedingungen
- Kollektiver Zugriff auf individuell gemachte Erfahrungen
- Unterstützung der Lernfähigkeit des Projektteams bzw. der Organisation
- Nutzbarmachung von generiertem Wissen bzw. gesammelter Erfahrungen für zukünftige Projekte und Aufgaben
- Identifizierung und Ausschöpfung von Verbesserungspotenzialen
- Persönliche Qualifizierung der Projektmitglieder durch systematische Auswertung der Erfahrungen und Ergebnisse

Gehen Sie bei einem Debriefing wie folgt vor:

- Klären Sie die Rollen der am Debriefing beteiligten Personen. Wer moderiert, wer stellt Fragen, wer gibt Auskunft? Klären Sie die Erwartungen der Beteiligten und formulieren Sie eine Zielsetzung für das Debriefing. Wann ist das Debriefing gelungen? Was soll durch das Debriefing ermöglicht werden? Zum Projektabschluss ist es sinnvoll, den Kreis der Beteiligten möglichst weit zu fassen, also nicht nur das Projektteam zum Debriefing einzuladen, sondern auch Schlüsselpersonen aus der Trägerorganisation, Kooperationspartner\*innen und ggf. Adressat\*innen der Angebote.

- Vergegenwärtigen Sie sich gemeinsam den Projektverlauf. Teilen Sie sich wechselseitig Ihre Sicht auf das Modellprojekt mit wie auch die Gründe für Motivation und ggf. Demotivation. Analysieren Sie Höhen und Tiefen der Zusammenarbeit, zum Beispiel anhand einer Stimmungskurve.
- Sammeln und bewerten Sie die gemachten Erfahrungen und das erworbene Wissen. Tragen Sie dazu positive und negative Projekterfahrungen durch alle Beteiligten zusammen und priorisieren Sie, welche Erfahrungen und welches Wissen besonders relevant sind – im Guten wie im Schlechten.
- Reflektieren Sie anschließend Ihre Erkenntnisse und leiten Sie aus den gemachten Erfahrungen Ideen und Vorgehensweisen für künftige Projekte und Tätigkeiten ab.
- Verschriftlichen Sie die zentralen Ergebnisse des Debriefings (gemachte Erfahrungen, erworbene Erkenntnisse, Bewertungen und Schlussfolgerungen) und sorgen Sie dafür, dass diese Dokumentation allen Interessierten auf Team- und Organisationsebene zugänglich ist. Hier können Sie auch auf die beschriebenen Dokumentationsmöglichkeiten für Beispiele guter Praxis zurückgreifen.

### Qualitätswerkzeug: Checkliste für den Projektabschluss

Eine Checkliste für den Projektabschluss ist überaus nützlich, um bei der Vielzahl der zum Projektende zu erledigenden Aufgaben den Überblick zu behalten. Besonders hilfreich sind für Projektarten und Trägerorganisationen spezifizierte Checklisten, die über die allgemein zu beachtenden Aspekte hinaus das Augenmerk richten auf Besonderheiten und Ähnlichkeiten von Projekten, wie sie in einer bestimmten (Träger-)Organisation oder in einem bestimmten Themenfeld durchgeführt werden.

Für die Strukturierung einer solchen Checkliste kann die bereits vorgestellte Unterscheidung in eine formale, inhaltliche und soziale Dimension genutzt werden. Beispielhaft werden hier Aspekte zu den verschiedenen Dimensionen angeführt.

#### Formale Aspekte

- Bis wann muss der formelle Abschlussbericht abgegeben werden? Wer trägt was dazu bei? Bei wem liegt die Hauptverantwortung?
- Bis wann muss die Projektabrechnung von der Trägerorganisation abgegeben werden? Welche vorbereitende Arbeiten sind durch das Projektteam bis wann zu leisten? Was bleibt nach offiziellem Projektende noch zu erledigen? Wie und wann erfolgt die Abstimmung zwischen Projektleitung und Verantwortlichen der Trägerorganisation?



- Wie wird der Projektabschluss von der Trägerorganisation kommuniziert? Sind die Projekte korrekt als abgeschlossen dargestellt auf den organisationseigenen Medien wie Homepage, Broschüren, Flyern etc.?
- Welcher infrastruktureller Rückbau ist erforderlich? Denken Sie u. a. an Projektwebsites, programmspezifische E-Mail-Adressen, projektbezogene Bankkonten, Büroräume etc.
- Wie können die im Projekt erworbenen Kompetenzen der Teammitglieder dokumentiert werden (z. B. interne Kompetenzprofile, Bescheinigung über Projektmitarbeit, Zeugnis etc.)?
- Welche Dokumente sind bis wann versioniert zu archivieren bzw. können im Vorfeld aussortiert und vernichtet werden (Übersicht über die zentralen Projektdokumente mit dem dazugehörigen Informationsgehalt)?

### Inhaltliche Aspekte

- Welche inhaltlichen Arbeiten stehen noch an, damit das Projekt rund ist und gut abgeschlossen werden kann?
- Wie werden die Projektergebnisse und -erfahrungen so dokumentiert, dass eine Wissensnutzung für weitere Projekte und Tätigkeiten in der Trägerorganisation befördert wird (z. B. Mikroartikel, Lessons Learned)?
- Welche Informationsbedürfnisse haben unsere relevanten Interessengruppen? Wer möchte was in welcher Form über das Projekt wissen? Was ist ggf. noch offen?
- Welche Ergebnisse sind für eine breitere Öffentlichkeit interessant? Wie können diese veröffentlicht werden (z. B. Medienberichte, Darstellungen auf der eigenen Website, Programmflyer, Broschüren, soziale Medien)?

### Soziale Aspekte

- Wie würdigen wir die geleistete Arbeit des Projektteams und weiterer relevanter Interessensgruppen (z. B. Durchführung eines Workshops zur Projektreflexion, einer Abschlussveranstaltung, eines Festes)?
- Wie können wir die im Projekt geknüpften Kontakte verstetigen (z. B. Aufbau einer Projektdatenbank, Versand der Projektdokumentation an wesentliche Interessensgruppen, Einladung der Beteiligten zu Veranstaltungen der Trägerorganisation)?
- Wie geht es für das Projektteam weiter? Welche Zukunftsperspektiven haben die Mitglieder innerhalb oder außerhalb der Organisation?
- Von wem und wie müssen wir uns ggf. verabschieden?

Um eine *projektspezifische Abschluss-Mindmap* zu entwickeln, können Sie im Projektteam wie folgt vorgehen:

1. Sammeln Sie zunächst auf Moderationskarten alles, was zum Projektabschluss erledigt werden muss.
2. Legen Sie dann die hier aufgeführten formalen, inhaltlichen und sozialen Aspekte quer und sehen Sie, ob Sie diese berücksichtigt haben oder noch ergänzen möchten.
3. Überlegen Sie sich dann eine geeignete Struktur für Ihre Mindmap. Wollen Sie mit der Unterteilung der Dimensionen (formal, inhaltlich, sozial) arbeiten oder gibt es eine für Sie passendere Logik? Wie viele Unterebenen brauchen Sie? Werden Sie auf Maßnahmenebene so konkret wie möglich.
4. Hängen Sie die begonnene Mindmap an einer möglichst prominenten Stelle auf und ergänzen Sie Aspekte, die Ihnen im Laufe der Zeit noch einfallen.
5. Dokumentieren Sie die Mindmap (z. B. mit der Open Source-Website [mind-map-online.de](http://mind-map-online.de)) und sorgen Sie für eine gute Zugänglichkeit in der Organisation. Nutzen Sie die Grundstruktur für künftige Projekte und entwickeln Sie sie im Sinne eines lebenden bzw. dynamischen Dokuments weiter.

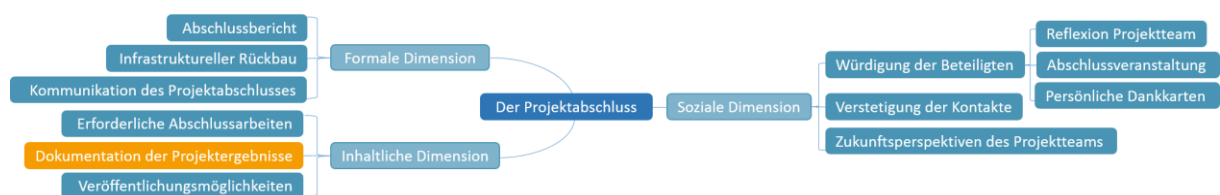


Abbildung: Mindmap zum Projektabschluss

## 2.4 Tipps für den gelungenen Projektabschluss



### Beginnen Sie rechtzeitig mit der Phase Projektabschluss!

Komplexität und Laufzeit eines Projektes bestimmen den Umfang eines Projektabschlusses. Vor allem eine Projektrückschau nach 4 oder 5 Jahren ist mit vielschichtigen Erfahrungen und Ergebnissen sowie Dokumentationen umfassend. Ein gelungener und damit gewinnbringender Projektabschluss funktioniert für alle Beteiligten, wenn durch passende Wissensmanagement-Tools „organisationales Lernen“, „teamorientiertes Lernen“ und „individuelles Lernen“ nach Möglichkeit bereits zum Start des Projektes berücksichtigt und organisiert wird. Lernerlebnisse sind im Projektteam kontinuierlich zu organisieren und von der Trägerorganisation zu unterstützen, damit für alle Beteiligten angemessene Lernerfahrungen im Projektzeitraum und letztendlich im Projektabschluss generiert werden können.



### **Ein gelungener Projektabschluss verweist in die Zukunft!**

Eine konstruktive Gestaltung des Projektabschlusses bietet Chancen, die über eine formale, vergangenheitsorientierte Darstellung des Projektverlaufs und der Projektergebnisse weit hinaus gehen. Denn ein gelungener Projektabschluss verweist auf inhaltliche Anschlussmöglichkeiten in der Zukunft und macht das im Projekt erworbene Wissen nutzbar für künftige Projekte sowie für andere Tätigkeitsfelder in der Trägerorganisation. Damit setzt der Projektabschluss keinen endgültigen Schlusspunkt, sondern die im Projekt gemachten Erfahrungen und erzielten Ergebnisse strahlen in die Zukunft aus und bieten Perspektiven für das vorhandene Personal, die Trägerorganisation und eingegangenen Kooperationen



### **Reflexion ist die Voraussetzung für einen gelungenen Projektabschluss!**

Der Projektabschluss ist die Gelegenheit für das Projektteam, sich selbst und weiteren relevanten Interessensgruppen reflexionsfördernde Fragen zu stellen und den Projektverlauf in seinen Höhen und Tiefen systematisch zu analysieren. In der Phase des Projektabschlusses werden nicht nur, wie während des Projektverlaufs, einzelne Maßnahmen oder Angebote, sondern das gesamte Projekt reflektiert mit dem Ziel, Gelingensbedingungen für künftige vergleichbare Aufgaben und Projekte zu identifizieren.



### **Berücksichtigen Sie alle Dimensionen des Projektabschlusses!**

Neben der formalen Dimension, die vor allem aus Dokumentationsaufgaben und dem Rückbau der Projektinfrastruktur besteht, umfasst ein gelingender Projektabschluss auch eine inhaltliche und eine soziale Dimension. Die inhaltliche Dimension fokussiert auf den vollständigen Abschluss aller Projektarbeiten sowie die Frage, wie die Erfahrungen und Ergebnisse so dargestellt werden können, dass nicht nur reine Daten und Fakten transportiert werden, sondern das erworbene Wissen expliziert wird. Bei der sozialen Dimension geht es um Anerkennung und den emotionalen Abschied der Projektbeteiligten sowie Verstetigung der geknüpften Kontakte.



### **Ein guter Projektabschluss nutzt Personen und Organisationen!**

Der Projektabschluss kann weitaus mehr sein als eine lästige Rechenschaftspflicht. Insbesondere durch eine fundierte Bearbeitung der inhaltlichen Dimension bietet sich für die Trägerorganisation die Möglichkeit, das Projektwissen und strategisch wertvolle Kooperationen weiterhin zu nutzen. Für das Projektteam ist die systematische Reflexion und Aufbereitung der Projekterfahrungen und -ergebnisse die Voraussetzung, um sich der erworbenen Kompetenzen bewusst zu werden und diese in geeigneter Form als persönlichen Qualifikationsnachweis zu nutzen.



### **Projekte konstruktiv abschließen ist eine zentrale Tätigkeit der Projektarbeit!**

Als eine von mehreren Phasen ist der Projektabschluss nicht einfach ein Schlusspunkt, der das Ende des Projekts markiert, sondern ein Arbeitsabschnitt, der – wie die Projektplanung und die Projektdurchführung – über einen längeren Zeitraum andauert und verschiedene Maßnahmen umfasst. Ein Projekt gewinnbringend und zukunftsweisend abzuschließen ist eine Tätigkeit, die zu den wichtigsten Aufgaben sowohl des Projektteams als auch der Trägerorganisation gehört, um die Nachhaltigkeit projektförmiger Aufgaben zu sichern und ggf. sogar deren Überführung in Träger- bzw. Regelstrukturen zu ermöglichen.

## Leseempfehlungen

Projektabschluss – Projekte korrekt abschließen

„Domendos“ Consulting It- und Projektberatungs GmbH

<https://dieprojektmanager.com/projektabschluss-projekte-korrekt-abschliessen/>

Das Project Excellence-Modell. Deutsche Version.

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

[https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user\\_upload/ueber-uns/Awards/DPEA/GPM\\_Project\\_Excellence\\_Modell\\_DEUTSCH.pdf](https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/ueber-uns/Awards/DPEA/GPM_Project_Excellence_Modell_DEUTSCH.pdf)

Praxisletter IMPROVE Wirksame Managementwerkzeuge

Hier: Projektübergabe und Projektabschluss – Dauerhaft Resultate und Wirksamkeit sicherstellen Ausgabe 2/18

FH Kufstein Tirol University of Applied Sciences

<https://www.fh-kufstein.ac.at/Newsroom/Praxisletter-Improve>

Lessons Learned im Projektmanagement Ein Ansatz für organisatorisches Lernen

PMCC Consulting GmbH,

[https://www.pmcc-consulting.com/de/downloads/newsletter/1709/pmcc\\_NL1709\\_Lessons-Learned.pdf?m=1506333183](https://www.pmcc-consulting.com/de/downloads/newsletter/1709/pmcc_NL1709_Lessons-Learned.pdf?m=1506333183)

Arbeitshilfe „Projektsteuerung und Erfolgskontrolle der Maßnahmenumsetzung“. Qualitätswerkstatt Modellprojekte im Bundesprogramm „Demokratie leben!“. Gemeinsame Publikation der GesBiT mbH und der ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH, Berlin 2017

[https://www.gesbit.de/fileadmin/user\\_upload/blog/QMP\\_Arbeitshilfe\\_Projektsteuerung\\_Erfolgskontrolle\\_V\\_2.0.pdf](https://www.gesbit.de/fileadmin/user_upload/blog/QMP_Arbeitshilfe_Projektsteuerung_Erfolgskontrolle_V_2.0.pdf)

Arbeitshilfe „Wissensmanagement in Projekten“. Qualitätswerkstatt Modellprojekte im Bundesprogramm „Demokratie leben!“. Gemeinsame Publikation der GesBiT mbH und der ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH, Berlin 2018

[https://www.gesbit.de/fileadmin/user\\_upload/blog/Arbeitshilfe\\_Wissensmanagement\\_2.0.pdf](https://www.gesbit.de/fileadmin/user_upload/blog/Arbeitshilfe_Wissensmanagement_2.0.pdf)

Arbeitshilfe „Wirksamkeit und Selbstevaluation“. Qualitätswerkstatt Modellprojekte im Bundesprogramm „Demokratie leben!“. Gemeinsame Publikation der GesBiT mbH und der ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH, Berlin 2016

[https://www.gesbit.de/fileadmin/user\\_upload/blog/Arbeitshilfe\\_Selbstevaluation\\_2.0.pdf](https://www.gesbit.de/fileadmin/user_upload/blog/Arbeitshilfe_Selbstevaluation_2.0.pdf)

Arbeitshilfe „Projekte konstruktiv abschließen“

Qualitätswerkstatt Modellprojekte im Bundesprogramm „Demokratie leben!“

## IMPRESSUM

**Herausgeberin:** Qualitätswerkstatt Modellprojekte

**GesBiT – Gesellschaft für Bildung und Teilhabe mbH**

Karl-Marx-Straße 122

12043 Berlin

Servicetelefon: +49 (0) 30 – 203 89 94 40

E-Mail: [qualitaetswerkstatt@gesbit.de](mailto:qualitaetswerkstatt@gesbit.de)

Internet: [www.gesbit.de](http://www.gesbit.de)

**ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH**

Sedanstraße 46

30161 Hannover

Tel.: +49 (0) 511 – 397 55 23

E-Mail: [kontakt@artset.de](mailto:kontakt@artset.de)

Internet: [www.artset.de](http://www.artset.de)

Version 1.0

Stand: August 2019

Die Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung des BMFSFJ oder des BAFzA dar. Für inhaltliche Aussagen trägt die Autorin die Verantwortung.

Gefördert vom



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**