



# **Prozessmodell PROXI – Leitfaden zur Projektgestaltung in der Sozialen Arbeit**

Februar 2017

Karin Werner  
Jeannine Hess

Zitierweise:

Werner, Karin und Hess, Jeannine (2017). *Prozessmodell PROXI – Leitfaden zur Projektgestaltung in der Sozialen Arbeit*. Zürich: ZHAW Departement Soziale Arbeit. DOI 10.21256/zhaw-1229



# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Erste Phase: Herausforderung .....</b>	<b>6</b>
1.1 Thema .....	6
1.2 Fragestellung .....	7
1.3 Projektplanung .....	8
<b>2 Zweite Phase: Erprobung .....</b>	<b>13</b>
2.1 Validierung .....	13
2.2 Umsetzung .....	13
<b>3 Dritte Phase: Überprüfung .....</b>	<b>14</b>
3.1 Evaluation .....	14
3.2 Präsentation .....	15
<b>4 Vierte Phase: Entwicklung .....</b>	<b>16</b>
4.1 Follow up .....	16
4.2 Praxis, Lehre, Forschung .....	16
<b>Literatur .....</b>	<b>18</b>
<b>Anhang: Instrumente .....</b>	<b>19</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: PROXI-Modell – neun Schritte in vier Phasen .....	5
Abbildung 2: Phase der Herausforderung .....	6
Abbildung 3: Beispiel für Massnahmen, Leistungs- und Wirkungsziele.....	9
Abbildung 4: Haupt- und Teilziele .....	10
Abbildung 5: Phase der Erprobung .....	13
Abbildung 6: Phase der Überprüfung .....	14
Abbildung 7: Phase der Entwicklung.....	16

## Einleitung

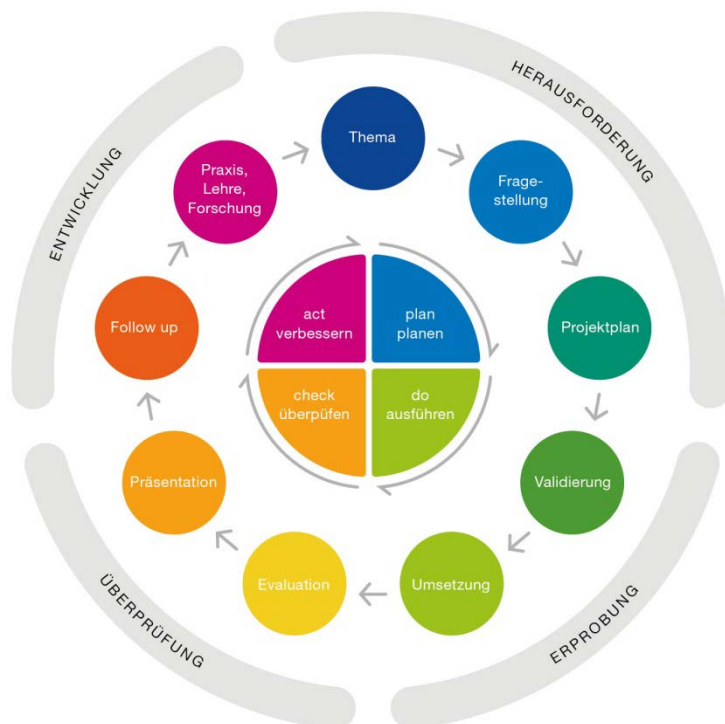
PROXI ist ein Prozessmodell zur dialogischen Praxis- und Wissensentwicklung. Es dient der Bearbeitung von Frage- und Problemstellungen für Projekte unterschiedlicher Reichweite und wurde speziell für die Soziale Arbeit entwickelt. Erarbeitet wurde PROXI am Departement Soziale Arbeit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften von Mitarbeitenden der Lehre. Es ist in seinen Grundzügen in folgenden Dokumenten schriftlich dargelegt.

- Broschüre: ZHAW Soziale Arbeit. (2015). *PROXI – ein Modell zur dialogischen Praxis- und Wissensentwicklung*. Zürich: ZHAW Soziale Arbeit.
- Artikel: Forrer Kasteel, Esther, Hess, Jeannine, Riedi, Anna Maria & Werner, Karin (2015). Hochschule und Praxis stärker verbinden. *SozialAktuell* 47(10), 32-33.

PROXI besteht aus neun Prozessschritten, die sich in vier Phasen gliedern. Um dem Prozesscharakter gerecht zu werden, können sich einzelne Zyklen je nach Bedarf und Ausgestaltung des Projekts wiederholen; das PROXI-Modell ist deshalb grundsätzlich spiralförmig zu denken.

Nachfolgend ist jeder einzelne Prozessschritt von PROXI beschrieben. Wo sinnvoll, werden wichtige Fragen aufgeführt, die es im entsprechenden Prozessschritt zu klären und zu bearbeiten gilt. Zudem sind für jeden Prozessschritt ein bis zwei Instrumente aufgeführt, die für die Bearbeitung der spezifischen Fragen hilfreich sein können. Die Instrumente befinden sich im Anhang dieses Dokuments und sind lediglich als Vorschlag zu verstehen. Es gibt eine ganze Reihe von hilfreichen Projektmanagement-Instrumenten, die – angepasst an die Besonderheiten des jeweiligen Projekts – für jedes Projekt gezielt auszuwählen sind. Im Anhang befindet sich deshalb auch eine Literaturliste.

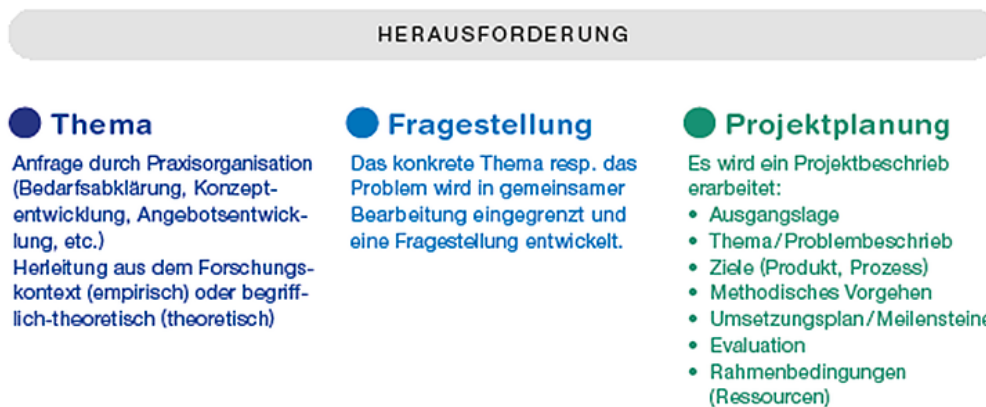
**Abbildung 1: PROXI-Modell – neun Schritte in vier Phasen**



# 1 Erste Phase: Herausforderung

Die Phase der Herausforderung gliedert sich in die drei Prozessschritte: Thema, Fragestellung und Projektplanung. Als herausfordernd wird diese Phase deshalb bezeichnet, weil hier sehr viele und für das Projekt entscheidende Fragen geklärt werden.

Abbildung 2: Phase der Herausforderung



## 1.1 Thema

Am Anfang einer Projektentwicklung steht ein Thema, das es zu bearbeiten gilt. In der Praxis handelt es sich häufig um ein konkretes Problem, das gelöst werden soll. Das Thema beziehungsweise das Problem und der Impuls für dessen Bearbeitung kann einerseits von einer Praxisorganisation der Sozialen Arbeit kommen, die für ein konkretes Anliegen im Feld der professionellen Praxis eine Antwort sucht. Andererseits kann der Impuls aber auch von der Hochschule ausgehen, die für eine aufgrund von empirischen Ergebnissen abgeleitete Fragestellung oder für ein theoretisches Problem nach Lösungen sucht. Zentral ist im Rahmen von PROXI, dass sich Hochschule und professionelle Praxis in Bezug auf das entsprechende Thema beziehungsweise Problem an einem bestimmten Punkt zusammen finden und beschließen, dieses gemeinsam und unter Bezug der Wissensbestände aus beiden Sphären, der Praxis und der Hochschule, zu bearbeiten.

In diesem Schritt könnten Überlegungen zu folgenden Fragen gemacht werden:

- Welche Informationen liegen bereits vor? Welche sind noch zu beschaffen?
- Welche Wissensbestände (Theorien, empirische Studien, Fachliteratur, dokumentierte Praxiserfahrungen, abgeschlossene Projekte etc.) existieren zum Thema?
- Im Falle eines Auftrags: Wie lautet der Auftrag, und wo besteht Klärungsbedarf?

Allenfalls kann eine Situations- oder Ist-Analyse hilfreich sein. Hierfür bietet sich die Checklistentechnik (z. B. Kolhoff 2004: 29-34) an. Entlang dieser werden die aktuelle Situation (Ist-Stand), damit verbundene Grundlagen und Rahmenbedingungen erfasst und zur besseren Übersicht entlang von Kategorien strukturiert, die jeweils für jedes Projekt individuell festgelegt werden. Aus dieser Analyse resultiert letztlich der Bedarf.



### Arbeitsinstrument: Thema

- Checklistentechnik

Bildung eines Projektteams: In diesem Prozessschritt wird ein Projektteam gebildet, das den Auftrag erhält beziehungsweise sich den Auftrag gibt, das Thema/Problem zu bearbeiten. Dabei stellen sich folgende Fragen:

- Wer muss im Projektteam vertreten sein?
- Wie gross soll das Projektteam sein?
- Welche personellen Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Wie organisiert sich das Projektteam? Wer übernimmt welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung?

## 1.2 Fragestellung

Im Rahmen des zweiten Prozessschrittes geht es darum, das Thema beziehungsweise das Problem besser zu verstehen, einzugrenzen und zu einer klar eingegrenzten und bearbeitbaren Fragestellung zu gelangen. Dies ist ein herausfordernder Schritt, denn innerhalb eines Themen- bzw. Problemkreises lassen sich rein analytisch oft viele verschiedene Fragestellungen eruieren. Hierzu ist es hilfreich, sowohl eine Problemanalyse als auch eine Stakeholderanalyse vorzunehmen.

### Problemanalyse

Hilfreich ist es zu Beginn des Projektes eine ausführliche Problemanalyse vorzunehmen. Es geht darum zu klären beziehungsweise einzugrenzen, was genau das Problem ist. Für diesen Schritt kann die Beantwortung der klassischen W-Problemfragen hilfreich sein (Anderl 2015: 57-58; Kolhoff 2004: 37-39 und Brändle-Ströh et al. 2006: 28):

- Was? – Was ist das Problem? Was ist gemeint, passiert, geschehen?
- Wer? – Wer ist betroffen? Welche Personen? Welche Abteilung?
- Wo? – Wo ist das Problem entstanden? Wo tritt es auf?
- Wann? – Wann ist das Problem aufgetreten? Zu welchem Zeitpunkt? In welcher Zeitspanne?
- Wie? – Wie äussert sich das Problem? Wie stellt sich die Situation dar, wie äussert sich der Engpass, welche Symptome sind festzustellen und wie sehen sie aus?
- Warum? – Warum ist das Problem entstanden? Wer hat welche Annahmen darüber, weshalb das Problem entstanden ist?

Zu allen Fragen mag es unterschiedliche Sichtweisen geben. Es ist wichtig, diese verschiedenen Sichtweisen zuzulassen. Zudem haben die verschiedenen Projektbeteiligten bezogen auf das Thema beziehungsweise Problem oft unterschiedliche Anliegen und Interessen.

Eine weitere Technik zur Problemanalyse ist der Problembaum, der insbesondere dann eingesetzt werden kann, wenn das Problem eher neu und unbekannt ist.



### **Arbeitsinstrumente: Problemanalyse**

- Klassische W-Problemfragen
- Problembaum

**Fragestellung**: Die ausführliche Problemanalyse soll es erlauben, zum Schluss eine klar eingegrenzte und bearbeitbare Fragestellung herauszuarbeiten, die im Rahmen des Projekts realistischerweise bearbeitet werden kann. Das mag auch bedeuten, dass allenfalls nicht alle Aspekte des Problems oder alle Probleme bearbeitet werden können. Es ist aber wichtig, diesen reduktiven Schritt auf eine bearbeitbare Fragestellung vorzunehmen, wenn die vorhandenen Ressourcen zielorientiert und effektiv eingesetzt werden sollen.

## Stakeholderanalyse

Neben der Problemanalyse ist es in diesem Prozessschritt auch sinnvoll, eine Stakeholderanalyse vorzunehmen. In einer Stakeholderanalyse geht es darum zu klären, wer alles vom Projekt betroffen sein kann. Es geht aber auch darum zu überlegen, wer alles ein Interesse am Projekt und wer kein Interesse hat beziehungsweise wer das Projekt allenfalls verhindern möchte.



### **Arbeitsinstrumente: Stakeholderanalyse**

- Schritte zur Erstellung einer Stakeholderanalyse
- Betroffenheits-Einfluss-Analyse

Zusammensetzung des Projektteams überprüfen: Nach der durchgeführten Stakeholderanalyse ist es in diesem zweiten Prozessschritt wichtig, nochmals zu überprüfen, ob das bereits eingesetzte Projektteam für die Bearbeitung der Fragestellung richtig zusammengesetzt ist oder ob noch weitere Personen ins Projektteam aufzunehmen sind.

Begleitgruppe für das Projekt: Damit das Projektteam nicht zu gross wird und ausreichend handlungsfähig bleibt, kann es auch eine Möglichkeit sein, eine Begleitgruppe für das Projekt zu installieren. In der Begleitgruppe können wichtige Stakeholder vertreten sein, die bspw. gemäss der Betroffenheits-Einfluss-Analyse über ein grosses Interesse und einen grossen Einfluss verfügen. Eine Begleitgruppe begleitet das Projekt aus etwas grösserer Distanz, kann dem Projektteam aber immer wieder hilfreiche Impulse geben. Dadurch lässt sich die Akzeptanz der Projektergebnisse erhöhen. Die Einsetzung einer Begleitgruppe ist deshalb zu prüfen.

## 1.3 Projektplanung

Als nächstes wird im Rahmen der Projektplanung eine ganze Reihe von zentralen Aspekten bearbeitet, die – gemeinsam mit den Ergebnissen der vorangegangenen Schritte – in einem Projektbeschreibung schriftlich festgehalten werden. Der Projektbeschreibung enthält Angaben zu folgenden Punkten.

- Ausgangslage
- Thema/Problembeschreibung und Fragestellung (Prozessschritte 1 und 2)
- Zielgruppe
- Ziele (Produkt/Prozess)
- Methodisches Vorgehen
- Umsetzungsplan/Meilensteine
- Evaluation
- Rahmenbedingungen (Ressourcen)

### Ausgangslage:

Unter der Ausgangslage wird beschrieben, was der Anlass für das bevorstehende Projekt ist und wie die Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Praxis zustande kam.

### Thema/Problembeschreibung und Fragestellung:

Unter diesem Aspekt werden das allgemeine Thema beziehungsweise Problem und insbesondere auch die Fragestellung festgehalten. Die Fragestellung ist wenn möglich zu dimensionieren in Hauptfragen und Teilfragen.



### Zielgruppe:

In diesem Punkt geht es darum, die Zielgruppe, die mit dem Projekt erreicht werden soll, möglichst präzise zu beschreiben.

### Ziele (Produkt/Prozess):

Innerhalb des Projektbeschriebs werden Ziele festgehalten, die mit Hilfe des Projekts erreicht werden sollen. Ziele sind eindeutig, allgemein verständlich, konkret und als Endzustand zu formulieren, weshalb sich das SMART-Prinzip anbietet (Gächter 2014: 39 und 2015: 31).

Ziele können unterschieden werden in Wirkungsziele und Leistungsziele.

- **Wirkungsziele** geben eine Antwort auf die Frage, was mit dem Projekt bewirkt werden soll, zum Beispiel eine effizientere Fallbearbeitung innerhalb eines Sozialhilfeteams oder die Partizipation von SchülerInnen in einem bestimmten Schulhaus.
- **Leistungsziele** wiederum geben eine Antwort auf die Frage, wie, mit welchen Massnahmen/Interventionen (Vorgehensweisen) die Wirkungsziele erreicht werden sollen. Leistungsziele können erst formuliert werden, nachdem das methodische Vorgehen bzw. die Massnahmen und Interventionen bestimmt sind.



### Ein Beispiel

Eine Institution strebt an, dass die neuen Mitarbeitenden untereinander in Kontakt kommen und sich besser kennen lernen. Im Rahmen der Diskussionen zum „methodischen Vorgehen“, also wie dieses Ziel erreicht werden soll, wird entschieden, dass hierfür ein Erlebnistag durchgeführt werden soll. Es können also folgende Wirkungs- und Leistungsziele formuliert werden.

Wirkungsziel: Jede/r Mitarbeitende hat fünf ArbeitskollegInnen besser kennen gelernt.

Leistungsziel: Der Erlebnistag ist durchgeführt.

Abbildung 3: Beispiel für Massnahmen, Leistungs- und Wirkungsziele



Neben der Unterscheidung von Wirkungs- und Leistungszielen ist es zudem hilfreich, eine Zielpyramide (auch Zielbaum) zu erstellen, die hierarchisch gegliederte Haupt- und Teilziele umfasst. Das heisst, alle Teilziele sind Bestandteil eines Hauptziels.



### Arbeitsinstrumente: Ziele

- SMART-Prinzip
- Zielpyramide / Zielbaum

### Methodisches Vorgehen: Massnahmen/Interventionen

Nach der Formulierung der Fragestellung und der Bestimmung der Wirkungsziele, die mit dem Projekt erreicht werden sollen, wird das methodische Vorgehen bestimmt, mit dem die Ziele erreicht werden sollen. Das geeignete methodische Vorgehen hängt von vielen Faktoren ab und

- soll der Zielgruppe angepasst sein,
- muss mit den zur Verfügung stehenden finanziellen und personellen Ressourcen realisierbar sein und
- soll, falls möglich, aufgrund empirischer Erkenntnisse (Studien, Evaluationsberichte, Projektdokumentationen, etc.) und Praxiserfahrungen nachweisbar wirksam und zielführend sein.

Einschub zur Begrifflichkeit: Der Begriff methodisches Vorgehen wird hier als übergeordneter Begriff verstanden, der alle in einem Projekt geplanten Massnahmen/Interventionen umfasst.



### Arbeitsinstrumente: Erarbeitung verschiedener Vorgehensvarianten

- Brainwriting oder 6-5-3-Methode
- Morphologischer Kasten

### Arbeitsinstrumente: Bewertung verschiedener Vorgehensvarianten

- Raster "Tauglichkeit der Vorgehensvarianten"
- Raster "Profil der Vorgehensvariante oder der Lösung"
- Nutzwertanalyse

Zusammenhang Ziele und Massnahmen/Interventionen: Die einzelnen Massnahmen beziehungsweise Interventionen sollten den vorgängig formulierten Hauptzielen und Teilzielen zugeordnet werden können. Eine bestimmte Massnahme/Intervention kann einen Beitrag zur Erreichung verschiedenster Ziele leisten. Um festzustellen, ob für alle Ziele Massnahmen/Interventionen geplant sind, ist die Erstellung einer einfachen Übersicht hilfreich.

**Abbildung 4: Haupt- und Teilziele**

Massnahme/Intervention (auch Leistungsziel)	Hauptziele	Teilziele
Elternbrief	Hauptziel 1	Teilziel 1.1 Teilziel 1.2
Präsentation Ergebnisse im Konvent	Hauptziel 1	Teilziel 1.1 Teilziel 1.3
Bildung einer Arbeitsgruppe	Hauptziel 1	Teilziel 1.4

Alternative Vorgehensweisen: Besondere Beachtung ist der Erarbeitung und Entwicklung der einzelnen Massnahmen/Interventionen zu schenken. Wenn möglich ist dafür ausreichend Zeit einzuplanen, und es sollen verschiedene methodische Vorgehensweise diskutiert und einander gegenüber gestellt werden.



#### Ein Beispiel

Die Einführung von Klassenräten ist eine mögliche Massnahme, um das Ziel der Partizipation der SchülerInnen in einem Schulhaus zu erreichen. Hier könnten im Rahmen der Erarbeitung der Massnahmen aber auch noch ganz andere Vorschläge diskutiert werden. Zum Beispiel die Teilnahme von delegierten SchülerInnen am Lehrerkonvent, die Einführung eines SchülerInnenparlaments, etc.

#### Umsetzungsplan/Meilensteine:

Die verschiedenen Massnahmen/Interventionen, die bestimmt wurden und die in der Folge realisiert werden sollen, werden in einem Umsetzungsplan schriftlich abgebildet. Dies ist eine übersichtliche Darstellung der zeitlichen Abfolge der einzelnen Massnahmen/Interventionen. Oft werden innerhalb solcher Umsetzungsplanungen so genannte Meilensteine ausgemaltes. Dies sind wichtige Etappen im Rahmen der Projektumsetzung. Meilensteine können auch Anlass dafür bieten, sich Zeit zu nehmen, um den bisherigen Projektverlauf im Sinne einer formativen Evaluation zu begutachten und all-fällige Anpassungen vorzunehmen.



#### **Arbeitsinstrumente: Umsetzungsplan**

- Projektstrukturplan (PSP)
- Projektablaufplan

#### Evaluation:

Es ist wichtig, sich bereits zu Beginn des Projekts Gedanken zur Evaluation zu machen und diese auch bereits zu planen. Wenn die Evaluation erst nach der Umsetzung der Massnahmen/Interventionen in Angriff genommen wird, ist es oft nicht mehr möglich, relevante Angaben einzuholen, weil zum Beispiel die Teilnehmenden einer Veranstaltung nicht mehr erreichbar sind. Grundsätzlich ist zwischen der formativen und der summativen Evaluation zu unterscheiden. Die formative Evaluation erfolgt laufend und dient dazu, das Projekt während der Durchführung zu optimieren. Die summative Evaluation erfolgt nach der Projektumsetzung und hat eine abschliessende Bewertung und Überprüfung der Ergebnisse und des Prozesses zum Ziel. Weitere Angaben zum Thema Evaluation finden sich unter Punkt 3.1.

#### Rahmenbedingungen:

Vor dem Projektstart sind auch die Rahmenbedingungen zu klären. Hier ist zu unterscheiden zwischen organisationalen/strukturellen Rahmenbedingungen und ressourcenmässigen Rahmenbedingungen.

Organisationale Rahmenbedingungen: Projekte sind immer innerhalb von einer oder gar mehreren Organisationen angesiedelt. Die Rahmenbedingungen dieser Organisation(en) gilt es zu berücksichtigen (z. B. Arbeitsabläufe).

Personelle Rahmenbedingungen: Sehr zentral ist auch die Klärung der für das Projekt zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen, d. h. wer steht mit welchem Fachwissen und in welchem Umfang zur Verfügung.

Budget und Finanzierungsplan: Es wird ein Budget mit einer mehr oder weniger detaillierten Aufstellung der zu erwartenden Kosten und den Finanzierungsquellen erstellt.



#### **Arbeitsinstrumente: Projektbescrieb**

- Budgetvorlage
- Vorlage für Projektbescrieb

## 2 Zweite Phase: Erprobung

Die Phase der Erprobung gliedert sich in zwei Prozessschritte: Validierung und Umsetzung. Erprobt wird in dieser Phase einerseits, ob der Projektbeschrieb für alle Beteiligten nachvollziehbar und inhaltlich stimmig ist. Steht der Projektbeschrieb, werden die in der vorangehenden Phase erarbeiteten methodischen Vorgehensweisen nun konkret umgesetzt.

**Abbildung 5: Phase der Erprobung**



### 2.1 Validierung

Nach der Erstellung des schriftlichen Projektbeschriebs wird dieser im Sinne einer Validierung mit den Beteiligten aus Hochschule und Praxis erörtert und nochmals kritisch reflektiert. Falls notwendig, sollen Modifikationen und Ergänzungen vorgenommen werden. Wer alles an der Validierung zu beteiligen ist, ist vom Projektteam zu bestimmen.



#### **Arbeitsinstrument: Validierung**

- Revision der Erwartung und Booz-Ball-Bewertung

### 2.2 Umsetzung

Die Massnahmen/Interventionen und die formative Evaluation werden dann auf der Basis des Projektbeschriebs umgesetzt (die anderen Punkte des Projektbeschriebs, wie die Ausgangslage, das Thema/Problembeschrieb, die Fragestellung, die Ziele und die Rahmenbedingungen sind bereits geklärt beziehungsweise ausgearbeitet).

Während der Umsetzung dient der Umsetzungsplan (= Projektablaufplan) den Projektverantwortlichen als Orientierung für die Einhaltung beziehungsweise Korrektur des Zeitplans. Oft zeigt sich in der Realität, dass einzelne Schritte vielleicht nicht realistisch geplant wurden oder es zeigen sich Hindernisse, welche nicht voraussehbar waren. Das ist normal. Die Erstellung eines Umsetzungsplans (von vielen auch Projektablaufplan genannt) ist trotzdem sehr hilfreich, gerade wenn es zu unerwarteten Verzögerungen kommt, da er einen Gesamtüberblick bietet und hilft, Korrekturen im Zeitplan vorzunehmen.



#### **Arbeitsinstrumente: Steuerung der Umsetzung**

- Projektstrukturplan (PSP)
- Projektablaufplan

## 3 Dritte Phase: Überprüfung

Die Phase der Überprüfung gliedert sich in zwei Prozessschritte: Evaluation und Präsentation. Hier wird das Projekt evaluiert, und die Projektergebnisse werden schriftlich festhalten, präsentiert und publiziert und müssen in diesem Schritt auch der Überprüfung durch Dritte standhalten.

Abbildung 6: Phase der Überprüfung



### 3.1 Evaluation

Beim Prozessschritt Evaluation geht es um eine Überprüfung des Projekts, weshalb hier die summative Evaluation gemeint ist. Im Rahmen einer Evaluation können sowohl die Ergebnisse als auch der Prozess des Projekts überprüft und reflektiert werden.

Im Zusammenhang mit der Evaluation der Projektergebnisse stellt sich die Frage, ob und in welcher Qualität die Ziele des Projekts beziehungsweise die angestrebten Produkte erreicht wurden.



#### Ein Beispiel:

In einem Projekt sollte ein optimaleres Falldokumentationssystem erarbeitet werden (= Leistungsziel). Die Evaluation könnte hier überprüfen, ob das Falldokumentationssystem aus Sicht der NutzerInnen nun optimaler eingeschätzt wird als das bisherige Dokumentationssystem.

Projekte haben jedoch nicht nur materielle Produkte zum Ziel. Meistens soll mit Projekten auch bei Menschen beziehungsweise Beteiligten etwas bewirkt werden. Im oben genannten Beispiel könnte dies eine grössere Motivation sein, die Fälle zu dokumentieren (= Wirkungsziel). Die Überprüfung von Wirkungszielen ist dann besonders anspruchsvoll, wenn es sich um Veränderungen von inneren Prozessen, wie Einstellungen oder Motivationen von Menschen, handelt.

Auch die Prozesse während der Projekterarbeitung können evaluiert werden. Zum Beispiel kann die Zusammenarbeit der verschiedenen Projektbeteiligten beziehungsweise die Zusammenarbeit zwischen der Hochschule und der Praxis analysiert werden. Oder es kann evaluiert werden, ob der Zeitplan eingehalten werden konnte und woran es gelegen hat, dass es vielleicht zu Verzögerungen gekommen ist.

Dokumentation der Evaluation: Wichtig ist es, die Ergebnisse der Evaluation schriftlich zu dokumentieren, auch dann, wenn eine Evaluation nur mündlich erfolgt ist. Ohne Dokumentation läuft man Gefahr, dass wichtige Erkenntnisse in Bezug auf das Projekt verloren gehen. Vor allem in kleineren Projekten wird oft darauf verzichtet, die Evaluation zu verschriftlichen. Dies ist schade, denn oft gehen auf diese Weise wichtige Hinweise bis zur nächsten Projektdurchführung verloren.



#### Arbeitsinstrumente: Evaluation

- Fragen zur Indikatoren gesteuerten Evaluation
- Sechs Denkhüte
- Fragen zu den Lessons Learned

## 3.2 Präsentation

Am Projektende, das heisst insbesondere wenn die Massnahmen/Interventionen realisiert und die Evaluation durchgeführt ist, werden die Ergebnisse des Projekts in einer Projektdokumentation (= schriftliche Präsentation) schriftlich festgehalten und je nach Projekt in verschiedenen weiteren Formen präsentiert. Dies können Artikel sein in wissenschaftlichen Zeitschriften oder Fachzeitschriften, in Jahresberichten, Bulletins von Organisationen etc. Projektergebnisse werden oft auch mündlich präsentiert in Form von Referaten.

Anmerkung zur Projektdokumentation: Eine schriftliche Projektdokumentation kann je nach Projekt sehr unterschiedlich aussehen. Ziel einer Projektdokumentation sollte es sein, dass die zentralen Produkte und die Wissenserkenntnisse des Projekts dokumentiert und für Dritte nachvollziehbar dargestellt sind. Bei kleineren Projekten wird nach Abschluss oft darauf verzichtet, eine Projektdokumentation zu erstellen. Nichtsdestotrotz könnte es nachhaltig sein, relevante Erkenntnisse in Kurzform zu dokumentieren.



#### Arbeitsinstrumente: Projektdokumentation

- Vorlage für abschliessende Projektdokumentation

Anmerkung zum Projektabschluss: Grundsätzlich ist es eine Frage der Interpunktion, wann ein Projekt abgeschlossen ist und wann der PROXI-Zyklus endet. Dabei gilt zu beachten, dass der Projektabschluss nicht gleichzusetzen ist mit dem Abschluss eines PROXI-Zyklus. Im vorliegenden Paper wird der Projektabschluss definiert als der Zeitpunkt, nachdem die Ergebnisse präsentiert wurden. Im PROXI-Modell folgt nun die vierte Phase mit den beiden Prozessschritten Follow up und Praxis, Lehre, Forschung.

## 4 Vierte Phase: Entwicklung

Die Phase der Entwicklung beinhaltet zwei Prozessschritte, einerseits das Follow up und andererseits die Implementierung der Projektergebnisse.

Abbildung 7: Phase der Entwicklung



### 4.1 Follow up

Nach dem Projektabschluss wird das weitere Vorgehen, das so genannte Follow up, geplant. In diesem Prozessschritt stellt sich für die Praxis und die Hochschule eine Reihe von unterschiedlichen Fragen.

Die Praxis mag sich fragen:

- Soll das erarbeitete Produkt in der Praxis implementiert werden?
- In welchen Organisationseinheiten soll das Produkt eingeführt werden?
- Was ist notwendig, um die Implementierung vorzunehmen?
- Welche Ressourcen müssen dafür vorgesehen werden?

Der Hochschule stellen sich folgende Fragen:

- Können die Projektergebnisse für Lehrveranstaltungen verwendet werden?
- Welches Modul auf welcher Ausbildungsstufe (Bachelor, Master, Weiterbildung) bietet dazu inhaltlich den geeigneten Rahmen?
- Wer ist für die Integration der Projekterkenntnisse im Rahmen einer Lehrveranstaltung zu berücksichtigen?
- Wer könnte die Projekterkenntnisse im Rahmen der Lehrveranstaltung präsentieren? (Studierende, Mitarbeitende der Hochschule, Praxispartner/innen und/oder Klient/innen, die im Projekt mitgearbeitet haben)

Folgeprojekt: Im Rahmen des Prozessschrittes des Follow up kann auch entschieden werden, ein Folgeprojekt zu lancieren. Damit würde der PROXI-Zyklus, für ein neues Projekt, wieder von vorne beginnen.

### 4.2 Praxis, Lehre, Forschung

Nach Prüfung der oben aufgeführten Fragen werden in diesem letzten Prozessschritt des PROXI die Projektergebnisse in der Praxis implementiert und in Lehrveranstaltungen integriert. Ziel ist es, mit ausgewählten Projektergebnissen auch einen weiteren Kreis, als die vom Projekt unmittelbar betroffenen Akteure und Zielgruppen, zu erreichen.



Praxis: Ergebnisse, Produkte, Konzepte usw. werden in Praxisorganisationen implementiert.

Lehre: Erkenntnisse aus dem Projekt werden in entsprechenden Lehrveranstaltungen integriert. Die Integration in die Lehre geschieht, je nach Projekt, unter Einbezug von Praxispartnerinnen und –partnern, von Studierenden, von wissenschaftlichen Mitarbeitenden und von Adressatinnen und Adressaten.

Aufgrund der mit dem Projekt gewonnenen Erkenntnisse können sich neue Forschungsfragen ergeben haben, die zur Formulierung eines (weiteren) Forschungsantrages führen, mit welchem die neuen Fragen bearbeitet werden sollen. Die bereits gewonnenen und publizierten Erkenntnisse, bilden somit eine relevante Basis für weitere Forschungsprojekte.

## Literatur

- Andler, Nicolai (2015). *Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting. Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden*. Erlangen: Publics Publishing.
- Brändle-Ströh, Anke, Ferroni Konrad, Doris, Lüthi, Michael & Roessler, Kaba (2006). *Praktisches Planen in sozialen Organisationen. Ein Leitfaden für Unterricht und Praxis*. Dübendorf: Informationsstelle des Zürcher Sozialwesens.
- Forrer Kasteel, Esther, Hess, Jeannine, Riedi, Anna Maria & Werner, Karin (2015). Hochschule und Praxis stärker verbinden. *SozialAktuell* 47(10), 32-33.
- Gächter, Hans Peter (2014). *Projektmanagement konkret. Nachschlagen Verstehen Umsetzen*. Bern: hep verlag.
- Gächter, Hans Peter (2015). *Projektmanagement*. Bern: hep verlag.
- Knorr, Friedhelm (2003). *Projektmanagement für soziale Dienstleister. Projekte fachlich und zielorientiert steuern*. Regensburg und Berlin: Walhalla Fachverlag.
- Kolhoff, Ludger (2004). *Projektmanagement*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- ZHAW Soziale Arbeit. (2015). *PROXI – ein Modell zur dialogischen Praxis- und Wissensentwicklung*. Zürich: ZHAW Departement Soziale Arbeit.

## Anhang: Arbeitsinstrumente

<b>Checklistentechnik</b> .....	<b>20</b>
<b>Klassische W-Problemfragen</b> .....	<b>20</b>
<b>Problembaum</b> .....	<b>21</b>
<b>Schritte zur Erstellung einer Stakeholderanalyse</b> .....	<b>21</b>
<b>Betroffenheits-Einfluss-Analyse</b> .....	<b>21</b>
<b>SMART-Prinzip</b> .....	<b>22</b>
<b>Zielpyramide / Zielbaum</b> .....	<b>22</b>
<b>Brainwriting oder 6-5-3-Methode</b> .....	<b>23</b>
<b>Morphologischer Kasten</b> .....	<b>23</b>
<b>Raster "Tauglichkeit der Vorgehensvarianten"</b> .....	<b>24</b>
<b>Raster "Profil der Vorgehensvariante oder der Lösung"</b> .....	<b>24</b>
<b>Nutzwertanalyse</b> .....	<b>25</b>
<b>Projektstrukturplan (PSP)</b> .....	<b>26</b>
<b>Projektablaufplan</b> .....	<b>26</b>
<b>Budgetvorlage</b> .....	<b>27</b>
<b>Vorlage für Projektbeschrieb</b> .....	<b>28</b>
<b>Revision der Erwartung und Booz-Ball-Bewertung</b> .....	<b>29</b>
<b>Fragen zur Indikatoren gesteuerten Evaluation</b> .....	<b>29</b>
<b>Sechs Denkhüte</b> .....	<b>30</b>
<b>Fragen zu den Lessons Learned</b> .....	<b>31</b>
<b>Vorlage für abschliessende Projektdokumentation</b> .....	<b>32</b>

## 1.1 Thema

### Checklistentechnik

<b>1. erfassen und strukturieren</b>	<p>Ist-Stand, Grundlagen und Rahmenbedingungen für das Projekt erfassen und entlang von Kategorien strukturieren, die individuell für das Projekt festgelegt wurden</p> <p><u>Beispiel 1: Checkliste für den Ausbau einer Kita in ein Familienzentrum</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Makroebene: gesellschaftlicher Hintergrund, in dem das Projekt eingebettet ist (z. B. rechtliche Rahmenbedingungen, demographische Entwicklung)</li> <li>- Mesoebene: strukturelle und organisatorische Rahmenbedingungen (z. B. Finanzierung, Personalbestand)</li> <li>- Mikroebene: konkrete inhaltliche Ebene / Handlungsfeld (Zielgruppe, Angebot)</li> </ul> <p><u>Beispiel 2: Checkliste für den Aufbau eines Jugendtreffs</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Checkliste Staat und Gesellschaft: politische Faktoren, gesellschaftliche Entwicklungen, wirtschaftliche Faktoren</li> <li>- Checkliste Aufgabenumwelt: Zielgruppe, Konkurrenz, Arbeitsmarkt, Finanzen, Infrastruktur</li> </ul>
<b>2. beschreiben</b>	Ausgangslage beschreiben

(eigene Darstellung, in Anlehnung an Kolhoff 2004: 29-34)

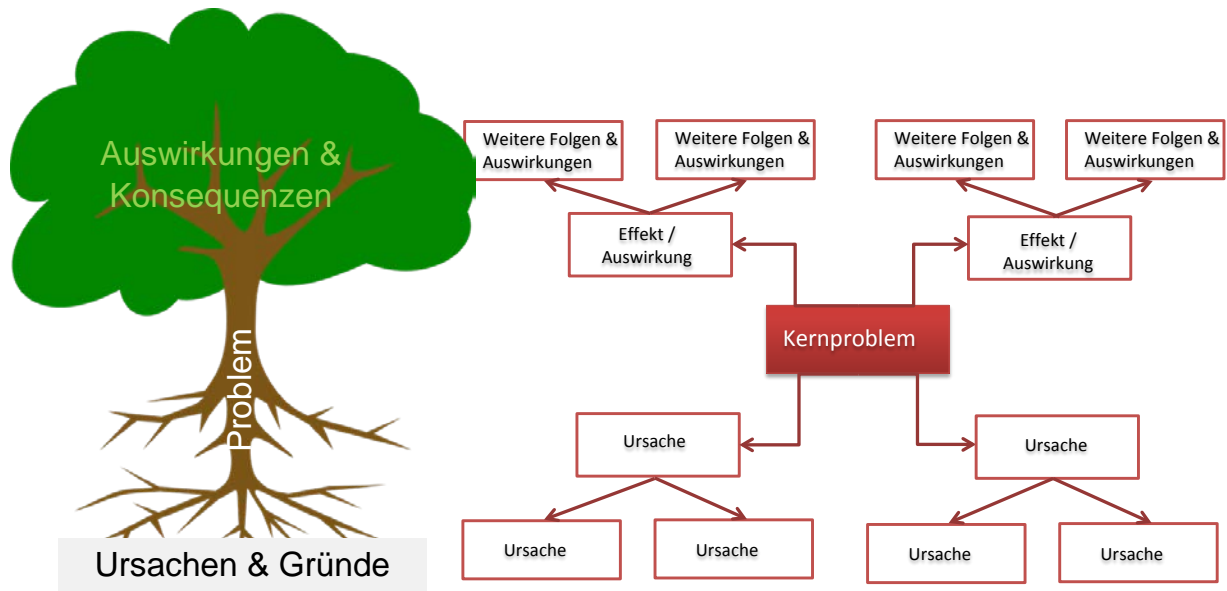
## 1.2 Fragestellung

### Klassische W-Problemfragen

W-Frage	Weiterführende Fragen
<b>Was?</b>	Was ist das Problem? Was ist gemeint, passiert, geschehen?
<b>Wer?</b>	Wer ist betroffen? Welche Personen? Welche Abteilung?
<b>Wo?</b>	Wo ist das Problem entstanden? Wo tritt es auf?
<b>Wann?</b>	Wann ist das Problem aufgetreten? Zu welchem Zeitpunkt? In welcher Zeitspanne?
<b>Wie?</b>	Wie äussert sich das Problem? Wie stellt sich die Situation dar, wie äussert sich der Engpass, welche Symptome sind festzustellen und wie sehen sie aus?
<b>Warum?</b>	Warum ist das Problem entstanden? Wer hat welche Annahmen darüber, weshalb das Problem entstanden ist?

(eigene Darstellung, in Anlehnung an Andler 2015: 57-58; Kolhoff 2004: 37-39 und Brändle-Ströh et al. 2006: 28)

## Problembaum



(eigene Darstellung, in Anlehnung an Andler 2015: 67)

## Schritte zur Erstellung einer Stakeholderanalyse

1. <b>identifizieren</b>	wichtige Personen, Gruppen und Institutionen als Stakeholder identifizieren
2. <b>kategorisieren</b>	Kategorien der Stakeholder bilden, z.B. Durchführende, Zielgruppen, Profiteure, Entscheidungsträger, Geldgeber, Kooperationspartner, Konkurrenz
3. <b>beurteilen</b>	Konsequenzen, Interesse, Erwartungen der Stakeholder ermitteln

(eigene Darstellung, in Anlehnung an Kolhoff 2004: 28)

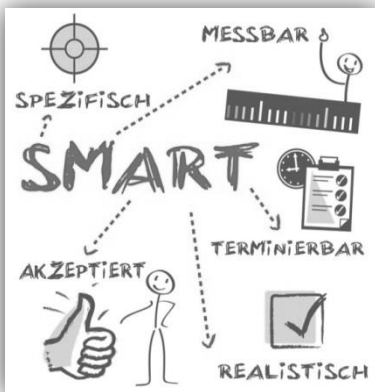
## Betroffenheits-Einfluss-Analyse

Interesse	gross			
	mittel			
	gering			
		gering	mittel	gross
	Einfluss			

(eigene Darstellung, in Anlehnung an Gächter 2014: 24)

## 1.3 Projektplanung

### SMART-Prinzip

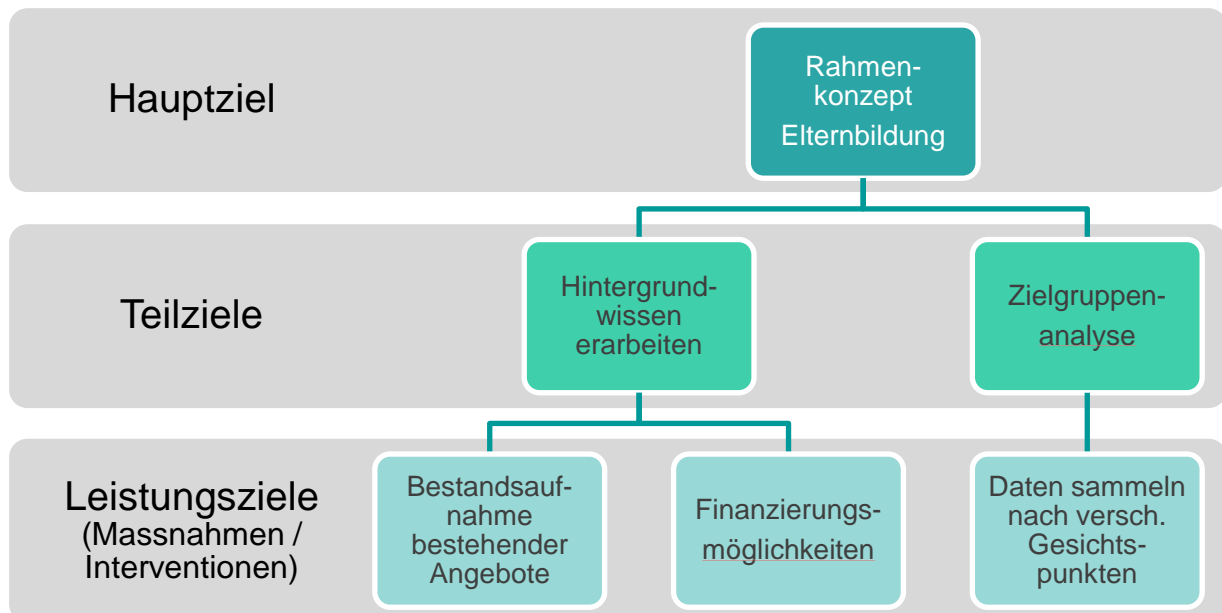


Quelle: <http://wirtrainieren.de/werkzeugkoffer/smar-te-ziele/>

<b>Spezifisch</b>	nicht zu allgemein, sondern konkret
<b>Messbar</b>	qualitativ oder quantitativ messbare Kriterien
<b>Attraktiv</b>	lohnenswert, herausfordernd
<b>Realistisch</b>	machbar unter den gegebenen Voraussetzungen
<b>Terminierbar</b>	zeitlich fixiert

eigene Darstellung, in Anlehnung an Gächter 2014: 39)

### Zielpyramide / Zielbaum



(eigene Darstellung, in Anlehnung an Kolhoff 2004: 68-73)

## Brainwriting oder 6-5-3-Methode

Thema / Fragestellung			
	1. Idee von Teilnehmer A	2. Idee von Teilnehmer A	3. Idee von Teilnehmer A
B	Erweiterung durch B	Erweiterung durch B	Erweiterung durch B
C	Erweiterung durch C	Erweiterung durch C	...
D	...		
E			
F			

(eigene Darstellung)

## Morphologischer Kasten

Parameter (Merkmal)	Ausprägungen der Parameter			
	Möglichkeit 1	Möglichkeit 2	Möglichkeit 3	Möglichkeit 4
<b>Volumen</b>	0.5 Liter	1 Liter	1.5 Liter	2 Liter
<b>Material</b>	Glas	Holz	Kunststoff	Aluminium
<b>Farbe</b>	Rot	Blau	Grün	Gelb
<b>Verschluss</b>	Bügelverschluss	Push-Pull- Verschluss	Schraubverschluss	Kippdeckel
...				

(eigene Darstellung, in Anlehnung an Andler 2015: 211-212; Brändle-Ströh et al. 2006: 40-41)

### Raster "Tauglichkeit der Vorgehensvarianten"

Vorgehensvarianten		Teilziel / Ziel:		
Merkmale der Vorgehensvariante	Vorgehensvariante A	Vorgehensvariante B	Vorgehensvariante C	
Wer?				
Was?				
Wo?				
Wie?				
Womit?				
Wann?				
.....				
Tauglichkeitsanalyse	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
Ziel erreichbar?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
Toleranzgrenze eingehalten?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	

(eigene Darstellung nach Brändle-Ströh et al. 2006: 36)

### Raster "Profil der Vorgehensvariante oder der Lösung"

Mögliche Kriterien	Bewertung								
	Vorgehensvariante A			Vorgehensvariante B			Vorgehensvariante C		
	niedrig	mittel	hoch	niedrig	mittel	hoch	niedrig	mittel	hoch
Zielerreichung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Übereinstimmung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werterhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personaleinsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Know-how	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Akzeptanz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(eigene Darstellung nach Brändle-Ströh et al. 2006: 36)

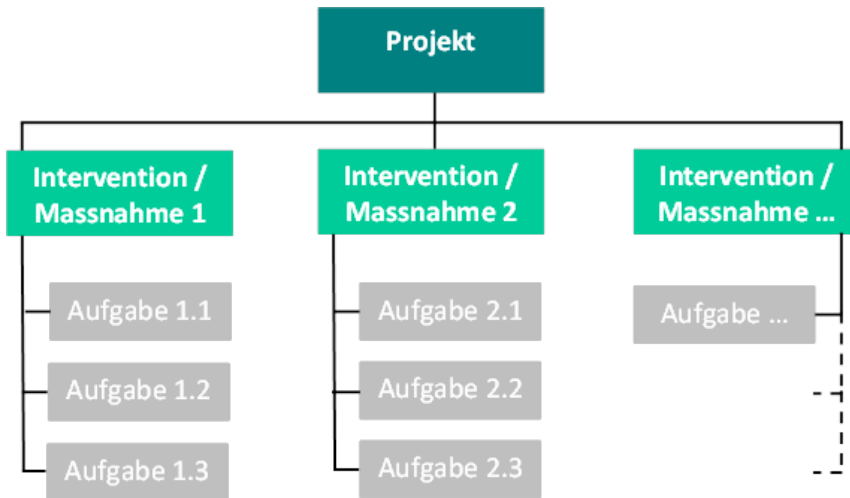


## Nutzwertanalyse

Kriterien		Lösungsvariante						
Muss-Kriterien								
		Gewicht	Note	Wert	Note	Wert	Note	Wert
Wunsch-Kriterien								
			Total		Total		Total	

(eigene Darstellung nach Gächter 2015: 40)

## Projektstrukturplan (PSP)



(eigene Darstellung)

## Projekttablaufplan

Projekttablaufplan, Stand: 1. Januar 20xx

Jahresprogramm 20xx		Aufwand PT	Januar				Februar				März				April				
Arbeitspakete			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>Intervention / Massnahme 1</b>																			
	Aufgabe 1.1	4	2	2															
	Aufgabe 1.2	2		1	1														
	Aufgabe 1.3	10			3	3	4												
	Aufgabe 1.4	15					3	3	4										
<b>Intervention / Massnahme 2</b>																			
	Aufgabe 2.1	0																	
	Aufgabe 2.2	0																	
	Aufgabe 2.3	0																	
<b>Intervention / Massnahme 3</b>																			
	Aufgabe 3.1	0																	
	Aufgabe 3.2	0																	
	Aufgabe 3.3	0																	
	Aufgabe 3.4	0																	
	Auslastung in PT		2,0	3,0	1,0	3,0	3,0	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	verfügbare Zeit		2,0	3,0	1,5	2,0	3,0	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Puffer		0,0	0,0	0,5	-1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

(eigene Darstellung)

## Budgetvorlage

	Budget 20xx	IST 20xx	Bemerkungen
	CHF	CHF	
<b>Aufwand</b>			
<b>Personalaufwand</b>			
Personalaufwand Projektteam			
Leistungsaufträge (z.B. Beratung, Fremdevaluation)			
Honorar Sitzungsbeteiligung Stakeholder			
Qualifizierung (Weiterbildung, Tagungs- / Kongressbesuch)			
Administration (Buchhaltung, Korrespondenz)			
Nebenkosten (Versicherungen, Sozialleistungen)			
Weiteres			
<b>Total Personalaufwand</b>			
<b>Sach- und Betriebsaufwand</b>			
Raummiete			
Infrastruktur (PC, Telefon, Büromaterial, Beamer, Audiogeräte)			
Fachliteratur und Medien			
Software-Lizenz			
Druck- und Kopierkosten			
Gebühren für Telefon / Internet			
Versandkosten			
Kommunikation / Öffentlichkeitsarbeit (Webseite, Werbekosten)			
Spesen (Reisespesen, Verpflegung, Übernachtung)			
Produktaufwand (z.B. Broschüre, Holz, Farbtöpfe)			
Übrige Projektkosten			
<b>Total Sach- und Betriebsaufwand</b>			
<b>Total Aufwand</b>			
<b>Ertrag</b>			
<b>Interne Finanzierungsbeiträge</b>			
Finanzierungsbeitrag der Organisation (z. B. für Raum und Infrastruktur, Personal, weitere Betriebskosten)			
<b>Total Interne Finanzierungsbeiträge</b>			
<b>Externe Finanzierungsbeiträge</b>			
Finanzierungsbeiträge aus Leistungsvereinbarungen (z.B. mit Kanton oder Gemeinde)			
Finanzierungsbeiträge (z.B. von Stiftungen)			
Sponsoring / Gönnerbeiträge			
Spenden			
<b>Total Externe Finanzierungsbeiträge</b>			
<b>Erlös</b>			
Erlös aus Produktverkauf			
Übrige Erträge (z.B. aus Veranstaltungen)			
<b>Total Erlös</b>			
<b>Total Ertrag</b>			
<b>ERFOLG (+Gewinn/-Verlust)</b>			

(eigene Darstellung)

## Vorlage für Projektbescrieb

<b>Projektname:</b>	
<b>Projektbeteiligte:</b>	
<b>Verfasser/-innen des Projektbescriebs:</b>	
<b>1</b>	<b>Ausgangslage</b> Was ist der Anlass, die Vorgeschichte für das Projekt? Welche relevanten Vorarbeiten, Unterlagen, Beschlüsse liegen vor?
<b>2</b>	<b>Thema / Problembeschreibung und Fragestellung</b> Welches Problem / Thema soll mit dem Projekt bearbeitet werden? Welche Wissensbestände (Theorien, empirische Studien, Fachliteratur, dokumentierte Praxiserfahrungen, abgeschlossene Projekte, etc.) existieren zum Thema? Welche Fragen und Teilfragen sollen beantwortet werden?
<b>3</b>	<b>Zielgruppe(n)</b> Welche Zielgruppe(n) sollen mit dem Projekt erreicht werden?
<b>4</b>	<b>Ziele (Produkt und Prozess)</b> Welche Ziele (Hauptziele und Teilziele) sollen mit dem Projekt erreicht werden? (Wirkungsziele und Leistungsziele unterscheiden) Anhand welcher Indikatoren soll die Zielerreichung überprüft werden?
<b>5</b>	<b>Methodisches Vorgehen</b> Mit welchen Massnahmen/Interventionen/Vorgehensweisen sollen die Ziele erreicht werden?
<b>6</b>	<b>Umsetzungsplan/Meilensteine (Projektstrukturplan, Projektablaufplan)</b> Zeitlicher Ablaufplan des Projekts: übersichtliche Darstellung Welche Massnahme wird wann und von wem umgesetzt? Welches sind zentrale Meilensteine?
<b>7</b>	<b>Evaluation</b> Wie soll das Projekt evaluiert werden? Welche formative (laufende) und welche summative (abschliessende Evaluation) ist geplant?
<b>8</b>	<b>Rahmenbedingungen (Ressourcen)</b>
	<b>Budget und Finanzierungsplan</b> Kosten (Personalaufwand und Sachkosten) und Finanzierungsquellen
	<b>Projektorganisation</b> Personelle Rahmenbedingungen: welche und wie viele Personen mit welchen Kompetenzen und Rollen werden benötigt? Wie setzt sich das Projektteam zusammen?

## 2.1 Validierung

### Revision der Erwartung und Booz-Ball-Bewertung

#### Revision der Erwartungen

##### Überprüfen der Erfüllung vorheriger Erwartungen

Erwartungen	Erfüllungsgrad
xy	50%
z	

#### Booz-Ball-Bewertung



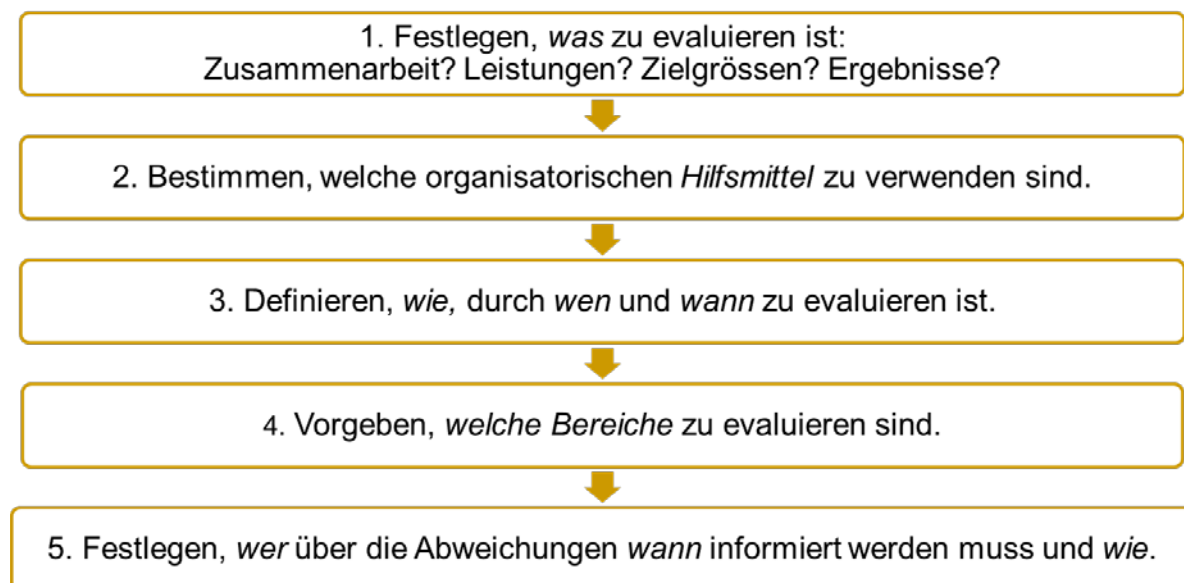
(eigene Darstellung nach Andler 2015: 472-474)

## 2.2 Umsetzung

Siehe Projektstrukturplan und Projektablaufplan unter 1.3

## 3.1 Evaluation

### Fragen zur Indikatoren gesteuerten Evaluation



(eigene Darstellung nach Kolhoff 2004: 110)

## Sechs Denkhüte



Prinzip: Jeder Hut repräsentiert eine andere Ansicht, mit der Idee die innerhalb eines Teams existierenden unterschiedlichen Meinungen und Ansichten abzubilden.

Anleitung: Die sechs verschiedenen Hüte (Ansichten) werden verwendet, um beim Überprüfen eines Projekts Feedback zu geben. Alle Hüte werden durchgearbeitet, wobei von oben mit dem weissen Hut gestartet wird.

<b>Weisser Hut</b> analytisch	Harte Fakten, Zahlen und neutrale, objektive Ansichten: Welche Daten sollen betrachtet werden? Was wissen wir über die Situation?
<b>Gelber Hut</b> optimistisch	Positive, optimistische Ansicht: Was lief gut?
<b>Schwarzer Hut</b> kritisch / pessimistisch	Logische, aber pessimistische Ansicht: Was lief nicht gut? Verbesserungspotenzial?
<b>Grüner Hut</b> kreativ	Kreativ, Querdenken, neue Ideen, andere Möglichkeiten: Was würden wir anders machen, wenn wir es alles nochmal machen könnten?
<b>Roter Hut</b> emotional	Instinkte, Gefühle, Intuition: Was sagt Ihr Bauch / Ihr Instinkt?
<b>Blauer Hut</b> ordnend, strukturiert	Kontrolle / Überwachung über das Denken, den Problemlösungsprozess, den Weg nach vorn: Wie werden wir handeln und das Problem lösen? Was sind die nächsten Schritte? Weiteres Vorgehen?

(eigene Darstellung, in Anlehnung an Andler 2015: 475-476)

## Fragen zu den Lessons Learned

### **Was hat uns im Projekt Schwierigkeiten bereitet? Weshalb?**

- Welche Schlüsse ziehen wir daraus für unser Verhalten bei künftigen Projekten? Was muss besonders beachtet werden?
- Welche Konsequenzen muss das bez. Struktur und Organisation, Planung, Vorgehen oder Methoden haben?

### **Was hat sich besonders bewährt, ist gut gelungen? Weshalb?**

- Wie können wir sicherstellen, dass diese offenbar besonders geeigneten Methoden, Verhaltensweisen, Strategien usw. auch bei künftigen Projekten angewandt werden?

(eigene Darstellung, in Anlehnung an Gächter 2014: 124)

## 3.2 Präsentation

### Vorlage für abschliessende Projektdokumentation

Die abschliessende Projektdokumentation wird nach Abschluss des Projekts erstellt und bildet ergänzend zum Projektbeschrieb (und allenfalls zum schriftlichen Evaluationsbericht) die Projektdokumentation.

<b>Projektname:</b>	
<b>Projektdauer:</b>	
<b>Projektbeteiligte:</b>	
<b>Verfasser/-innen der abschliessenden Projektdokumentation:</b>	
<b>1</b>	<b>Thema / Problembeschreibung und Fragestellung</b> Welches Problem / Thema wurde mit dem Projekt bearbeitet? Welche Fragen und Teilfragen wurden bearbeitet?
<b>2</b>	<b>Welche Massnahmen/Interventionen wurden durchgeführt?</b> Kurze übersichtliche, zeitlich gegliederte Auflistung
<b>3</b>	<b>Welche Produkte wurden erarbeitet?</b> Hinweis darauf, wo und wie die entsprechenden Produkte zugänglich sind.
<b>4</b>	<b>Evaluationsergebnisse</b> Welches sind die zentralen Ergebnisse der Evaluation des Projekts? Aspekte, die sich bewährt haben oder die bei einer nächsten Projektdurchführung vermieden oder unbedingt beachtet werden sollten.
<b>5</b>	<b>Welches sind die zentralen Wissenserkenntnisse des Projekts?</b> Die Wissenserkenntnisse sollen in Bezug gesetzt werden zu den Fragen und Teilfragen.
<b>6</b>	<b>Dialogischen Elemente</b> Wie wurde die dialogische Haltung im Projekt sichtbar? Welche dialogischen Methoden wurden angewendet?
<b>7</b>	<b>Welches sind unbeabsichtigte Nebenwirkungen des Projekts?</b> Was hat das Projekt unerwarteterweise bewirkt? Welche Nebenprodukte sind entstanden?





## Departement Soziale Arbeit

Pfingstweidstrasse 96  
Postfach 707  
CH-8005 Zürich

Telefon +41 58 934 88 39  
karin.werner@zhaw.ch

Telefon +41 58 934 89 41  
jeannine.hess@zhaw.ch

[www.zhaw.ch/sozialarbeit](http://www.zhaw.ch/sozialarbeit)