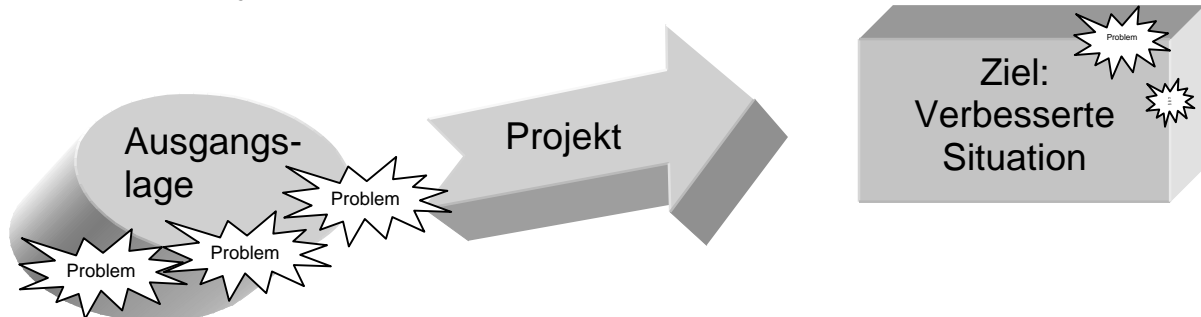


Zielorientierte Projektplanung (ZOPP)

1. Was ist ein Projekt?



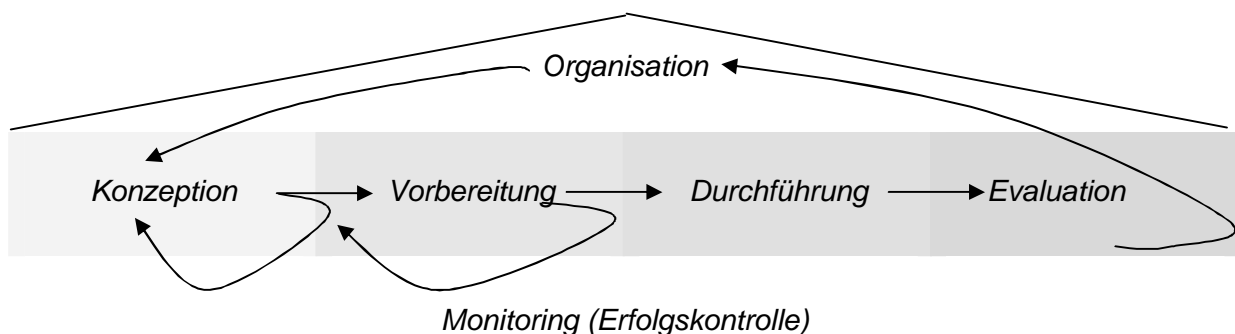
Ein Projekt bedeutet zukunftsgerichtetes Handeln: Projekte sollen in einem definierten Zeitrahmen und mit bestimmten Mitteln erfolgreich eine Ausgangssituation verändern. Dies bedeutet, Probleme zu lösen oder zu verkleinern. Der Weg zum Ziel kann dabei länger oder kürzer sein, je nachdem wie effizient man sein Projekt plant. Um effizient zu sein, ist es wichtig, nicht einfach so drauflos zu handeln, sondern geplant und zielgerichtet vorzugehen. Dafür sind drei Fragen wichtig:

- ☞ Was ist der Ist-Stand? (Ausgangsprobleme, Rahmenbedingungen)
- ☞ Welchen Zustand möchte ich / möchten wir erreichen? (Zielsetzung)
- ☞ Wie komme ich / kommen wir dahin? (benötigte Mittel und Schritte)

Diese drei Fragen sind die Grundlage erfolgreichen Projektmanagements.

2. Phasen eines Projekts

Die meisten Projekte werden von organisierten Gruppen (z.B. SV, Vereine oder Unternehmen) gemacht, finden also im Rahmen einer *Organisation* statt. Im Projektmanagement werden verschiedene Phasen und Prozesse unterschieden, die aufeinander aufbauen und untereinander eng verbunden sind.



Konzeption: In dieser Phase wird das Projekt definiert: Welche Probleme werden angegangen, welche Ziele verfolgt das Projekt, welche Mittel und Ressourcen stehen innerhalb der *Organisation* zur Verfügung oder müssen von außen beschafft werden, wie kann sinnvoll und strategisch vorgegangen werden, wer ist am Projekt zu beteiligen oder einzubeziehen? Am Ende der Konzeptionsphase steht ein schriftliches Konzept, das einen Aktionsplan mit Erfolgsindikatoren, Terminen und Verantwortlichkeiten beinhaltet. Auf dieser Grundlage wird entschieden, ob das Projekt durchgeführt werden kann und soll oder ob das Konzept verworfen oder angepasst werden muss.

Vorbereitung: In dieser Phase spielt Kommunikation eine große Rolle: Personen müssen gesucht, überzeugt oder informiert werden, Mittel werden mobilisiert oder angeschafft, Abmachungen werden getroffen, evtl. Verträge geschlossen und erste Ausgaben werden getätigt. Bei der Vorbereitung ist es auch wichtig, mögliche Widerständen oder Pannen zu berücksichtigen. Anhand des Konzepts kann überprüft werden, ob alles nach Plan läuft, oder ob es an bestimmten Stellen hakt und das Projektkonzept in Details nachgebessert werden muss. Von einer sorgfältigen Vorbereitung hängt die erfolgreiche *Durchführung* ab.

Durchführung: Dies ist die heiße Phase des Projekts. Bei einer guten *Vorbereitung* sollten alle Personen und Mittel zu Verfügung stehen, alle Beteiligten sollten auf ihre Rolle vorbereitet sein und wissen, was zu tun ist. Verantwortlichkeiten und Kommunikationswege sind in einem finalen Aktionsplan klar strukturiert, so dass flexibel reagiert werden kann, wenn etwas schief geht. Während der Durchführung sollte dokumentiert werden, was gut geklappt hat und was nicht und ob die Beteiligten mit dem Projekt zufrieden und die Ziele erreicht worden sind. In der Durchführung ist damit bereits die *Evaluation* eines Projektes angelegt.

Evaluation: Die Evaluation ist die finale Bewertung des Projekts. Was ist gut gelaufen? Was weniger? Wie haben die verschiedenen Beteiligten das Projekt bewertet? Sind die Projektziele erreicht worden? Ist der Aufwand dem Ergebnis angemessen? Diese Fragen zu stellen ist wichtig, um Antworten auf folgende Frage zu finden: Was kann das nächste Mal besser gemacht werden? Die Evaluation ist wichtig, um bei einem nächsten Projekt Fehler nicht zu wiederholen. Wissen und Erfahrungen aus einem Projekt müssen also in der Organisation gespeichert werden, um sie auf neue Projektkonzepte übertragen zu können. Dies nennt man auch Wissensmanagement.

Monitoring (Erfolgskontrolle): Die Analyse von Schwierigkeiten, Mängeln oder Fehlern eines Projekts findet allerdings nicht erst zum Schluss statt. In allen Phasen ist es wichtig, den Verlauf und Erfolg eines Projekts kontinuierlich zu beobachten. Dieser Prozess heißt Monitoring und beginnt schon bei der Konzeption: Ist das Konzept realisierbar? Können sich alle mit ihm identifizieren? Können Fortschritte und Erfolge sinnvoll nachvollzogen werden? Muss das Konzept also verworfen oder überarbeitet werden? Ähnliche Fragen stellen sich in der *Vorbereitung*: Läuft alles nach Plan? Liegt das Projekt im zeitlichen Rahmen? Fallen Beteiligte oder Ressourcen aus? Können sie ersetzt werden oder müssen die Ziele und Aktivitäten des Projekts angepasst werden?

3. Zielorientierte Projektplanung (ZOPP)

ZOPP ist eine Konzeptions- und Planungsmethode für Projekte, die in der Entwicklungszusammenarbeit entwickelt wurde. Die Methode definiert verschiedene Analyse- und Planungsschritte, die zur Konzeption von Projekten sinnvoll sind. Analysieren heißt hier das Beantworten elementarer Fragen bzgl. der Ausgangslage, der Zielstellung und der zu Verfügung stehenden Mittel und Ressourcen. Auf dieser Grundlage werden Aktivitäten geplant und in einem Aktionsplan abgebildet. ZOPP funktioniert wie ein Rad: Auf der Grundlage des Aktionsplans kann der Projektverlauf beobachtet werden (Monitoring). Wenn es Probleme gibt, werden die Schritte von ZOPP neu durchlaufen: Probleme im Projekt werden analysiert, neue oder veränderte Ziele vereinbart, überlegt, welche Beteiligte oder Ressourcen fehlen, die Planung angepasst und der Aktionsplan aktualisiert.



Mit ZOPP kann man ein Denken in Projekten lernen. Die Methode eignet sich aber insbesondere zum Projektmanagement in Gruppen, also z.B. in der Schülervertretungsarbeit oder in der Arbeit in Projektgruppen oder Initiativen. Dabei ist es wichtig, die einzelnen Schritte zu begreifen. Bei der Projektkonzeption in Gruppen sind entsprechende Moderations- und Visualisierungsmethoden wichtig, um möglichst alle zu beteiligen und die Ergebnisse jedes Schritts zu dokumentieren und weiterzuverarbeiten.

3.1. Problemanalyse

In der Problemanalyse werden Probleme aufgetan, benannt und geordnet.

Der **erste Teil** der Problemanalyse besteht im Brainstorming:

- a) An welchen Stellen können überhaupt Probleme auftauchen? In einem ersten Schritt ist es wichtig, mögliche **Knackpunkte** zu benennen. Diese kann man auf rote DIN-A-4 Blätter zu schreiben. Knackpunkte sind die Gruppen, Personen oder Dinge, von denen viel abhängt. An einer Schule sind z.B. die Lehrer ein Knackpunkt, von ihnen hängt der Unterricht und vieles mehr ab, genauso gut kann aber auch der Zustand des Schulgebäudes ein Knackpunkt sein, denn davon hängt es mit ab, ob SchülerInnen sich an ihrer Schule wohl fühlen. Ein Knackpunkt der SV kann z.B. die Kommunikation im Team sein oder das Wissen der SchülerInnen über die SV...
- b) Worin liegen konkret die Probleme? In einem zweiten Schritt werden ausgehend von den Knackpunkten die Probleme benannt. Dabei geht es darum, **konkrete Punkte** auf kleine rote Karten zu schreiben. Hierbei sollte man jedes Mal fragen: „Geht’s noch konkreter?“ Langweiliger Unterricht ist zwar ein Problem, kann aber noch konkreter benannt und in mehrere Probleme aufgespalten werden: „Lehrer wenden immer die gleichen Methoden an“. Hierbei muss es nicht nur um Probleme gehen, man kann auch gesondert aufschreiben, was richtig gut läuft – das sind dann sogenannte (+)-Karten. Auch diese Informationen können wichtig für die weiteren Schritte sein.



Der **zweite Teil** der Problemanalyse besteht darin, Zusammenhänge zwischen den Problemen herauszufinden und sie zu hierarchisieren.

- a) Welche **Beziehungen** besteht zwischen den Problemen? Karten mit Problemen, die voneinander abhängen werden untereinander geklebt, die Beziehung zwischen ihnen mit Pfeilen dargestellt (->, <->). So werden Problemzusammenhänge und -bereiche (Cluster) sichtbar, die nun dann mit Oberbegriffen benannt werden sollten.
- b) Welche Probleme werden als die wichtigsten wahrgenommen? Jedes Mitglied der Gruppe kann die Schwere der Probleme durch Klebepunkte kennzeichnen und damit **Prioritäten** setzen (z.B. kein Punkt: weniger schwerwiegendes Problem, ein Punkt: entscheidendes Problem, zwei Punkte: Hauptproblem). Es können ja schließlich nicht alle Probleme auf einmal gelöst werden.

3.2. Zielanalyse

Der erste Schritt der Zielanalyse besteht aus der Analyse der Probleme. Welche Probleme müssen zuerst angegangen werden (Prioritäten) und welche können überhaupt sinnvoll in Angriff genommen werden? In der Zielanalyse werden zwei Arten von Zielen definiert:

- a) Zu den Problembereichen werden zunächst **Oberziele** formuliert. Oberziele sind übergeordnete Ziele, die anzeigen, wozu ein Projekt einen Beitrag leisten kann. Beispiel: „gutes Schulklima“ oder „abwechslungsreicher Unterricht“

- b) Zu jedem Oberziel werden dann **Projektziele** formuliert. Diese definieren, was ein Projekt als Beitrag zu einem Oberziel leisten soll. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Ziele smart (engl.: klein, clever, schlau, intelligent) sind:

S wie spezifisch
M wie messbar
A wie akzeptabel
R wie realistisch
T wie terminiert

Das bedeutet: Die Ziele sollten ein spezifisches Problem betreffen, messbaren Erfolg anpeilen, für alle Beteiligten akzeptabel, mit vorhandenen Personal und Ressourcen durchführbar und in einem abgesteckten Zeitrahmen erreichbar sein.

Beispiel: Abwechslungsreicher Unterricht ist unspezifisch (Unterricht ist ein weites Feld), schwer zu messen (was bedeutet abwechslungsreich?), für viele LehrerInnen ein problematisches Ziel („Ich muss doch auf die Arbeiten vorbereiten!“), z.B. aufgrund fehlender Ausbildung nicht immer realistisch und durch ein Projekt einer SV kaum zu verändern und damit ein ewiges Unterfangen, das keinen absehbaren Erfolg garantiert.

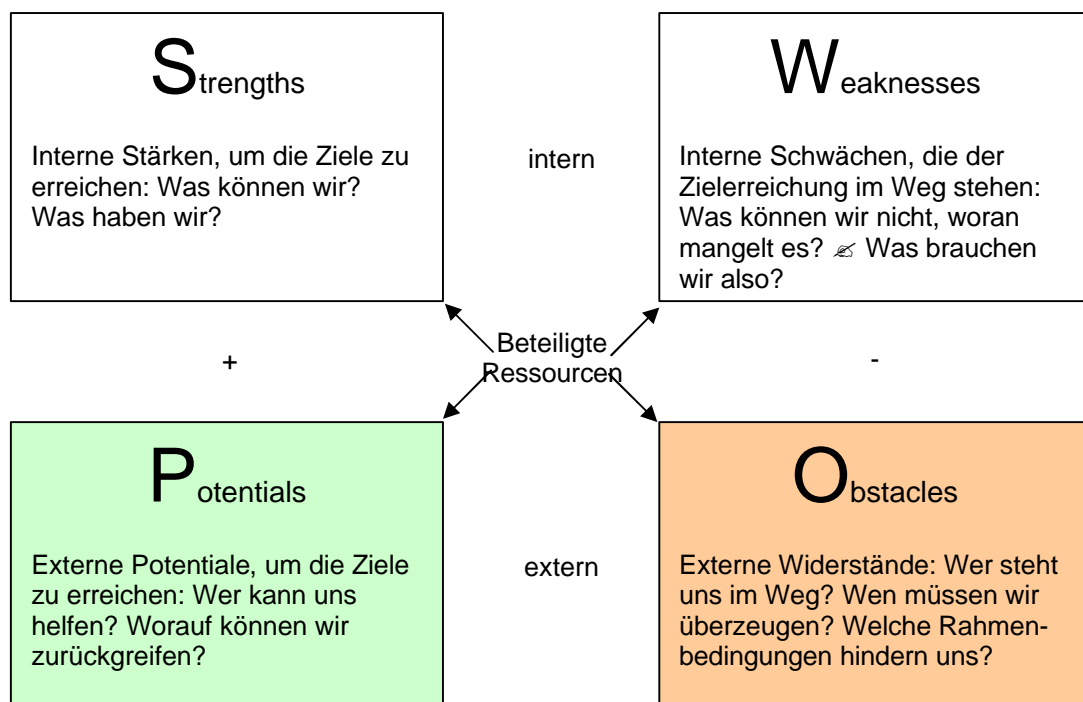
Eine Projektwoche dagegen leistet einen spezifischen Beitrag zu dem Oberziel abwechslungsreicher Unterricht, ist messbar (findet statt und wird von den SchülerInnen als Abwechslung empfunden), mit entsprechenden Argumenten können LehrerInnen, SchülerInnen und Eltern überzeugt werden, eine Projektwoche kann durch die SV in der Schulkonferenz angeregt werden und ist damit ein realistisches Vorhaben und sie hat einen Termin und zeitigt damit absehbaren Erfolg.

SMART-Ziele sind Ziele zu denen sich Indikatoren und Termine finden lassen – zwei Dinge die für die weitere Projektplanung wichtig sind.

3.3. Potential- und Beteiligtenanalyse

Für die weitere Projektkonzeption ist die Analyse von Beteiligten und Ressourcen wichtig, um Möglichkeiten und Widerstände zu identifizieren und von Anfang an zu berücksichtigen.

In diesem Schritt kann mit der SWOP-Tabelle gearbeitet werden:



Aus dieser Tabelle können Schlussfolgerungen gezogen werden:

- ☞ Welche Beteiligte müssen wo mit welchen Argumenten überzeugt werden?
Woher und mit welchen Argumenten können wir fehlende Ressourcen beschaffen?

3.4. Projektplanung

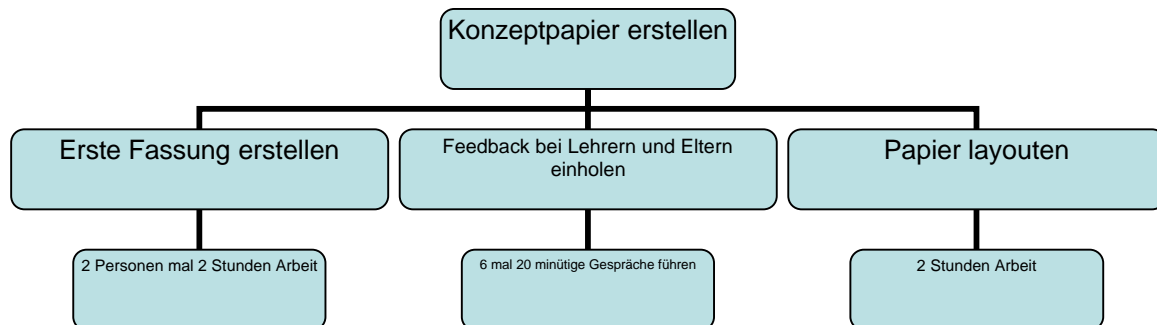
Die erste Phase der Projektplanung besteht im *Projektdesign*. Dabei sind die Erkenntnisse aus der Potential- und Beteiligtenanalyse wichtig, um die Frage zu beantworten: Mit welchen Schritten können die konkret gesetzten Ziele (Unterziele) erreicht werden?



z.B.: Einrichtung einer Projektwoche

1. Konzeptpapier ausformulieren
2. Verbündete bei Schulleitung, Lehrern und Eltern suchen, Anregungen für Konzeptpapier holen
3. Konzept in der Schulkonferenz vorstellen, diskutieren und abstimmen lassen

Die zweite Phase besteht in der detaillierten *Planung der Schritte*. Dazu ist die Analyse wichtig, was jeder einzelne Schritt, konkret an Personen, Zeit und Ressourcen benötigt. Ein gutes Instrument ist dazu die sogenannte *Work-Breakdown-Structure*: In einem Diagramm wird jeder Schritt in Einzelschritte aufgespalten, wobei immer gefragt wird: Welchen Aufwand bedeutet das?



3.5. Aktionsplan

Auf der Grundlage der Projektplanung kann nun ein Aktionsplan erstellt werden, der die einzelnen Schritte, Termine (Deadlines), Erfolgsindikatoren und Verantwortliche abbildet.

Termine	1.3.	1.3. – 15.3.	20.3.	30.3.
Schritte	Erste Fassung erstellen	Feedback einholen und einarbeiten	Layout	Vorlage in der Schulkonferenz
Indikatoren für Erfolg	2 Din-A-4 Seiten liegen vor	Konstruktive Vorschläge aufgenommen	Präsentationsfähige Tischvorlage erstellt	Schulkonferenz stimmt positiv ab ☞ Projektwoche wird durchgeführt
Verantwortliche	Petra	Petra und Michael	Hannes	Schülersprecher

3.6. Ergebnisanalyse und Monitoring (Erfolgskontrolle)

Oberziele, Projektziele, Projektschritte und Aktionsplan bilden die Grundlage, um ein *Projektpapier* zu erstellen. Dieses kann in Gremien- oder Teamsitzungen vorgelegt werden und dient als Grundlage für eine Entscheidung pro oder contra das Projekt. Es kann auch entschieden werden, dass das Konzept Mängel beinhaltet und überarbeitet werden muss.

Sollte das Projekt zur Vorbereitung und Durchführung freigegeben werden, kann das Projektpapier mit dem Aktionsplan zur Kontrolle der Termine und des Projekterfolgs genutzt werden. Ein Projektleiter oder ein Monitoringbeauftragter hat nun die Aufgabe, Verantwortliche an Deadlines zu erinnern, oder die Ergebnisse der einzelnen Schritte zu überprüfen. Gegebenenfalls müssen Ziele und Projektdesign neuen Gegebenheiten angepasst werden. Aus diesem Grunde ist eine kontinuierliche Überprüfung der Projektergebnisse wichtig.