

### Voraussetzungen für Zielfindungen

„Wer nicht weiß, wohin er segeln will, für den ist kein Wind der richtige.“  
(Lucius Annaeus Seneca)

Das Gendern eines Projektes wird erleichtert, wenn bei der Projektrealisierung grundlegende Anforderungen an ein Projektmanagement erfüllt werden.

Diese Minimalanforderungen sind:

- Es gibt einen Projektauftrag.
- Es gibt ein Projektziel und einen Zeitplan für die Projektentwicklung.
- Es gibt eine definierte Projektorganisation, in der die verfügbaren Ressourcen und alle Beteiligten mit Aufgaben und Verantwortlichkeiten festgelegt sind.

Bei der Entwicklung des Genderprozesses sind alle Projektbeteiligten aus der Konzeptualisierungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsebene einzubeziehen. Das Gendern muss von der Leitung aktiv eingeleitet und unterstützt sein (Top-down-Verfahren).

### Beschaffenheit von Zielen

Ziele geben Akteurinnen und Akteuren Orientierung. Sie sollten jedoch von Zeit zu Zeit daraufhin überprüft werden, ob sie den aktuellen Gegebenheiten tatsächlich noch gerecht werden. Wenn diese Flexibilität nicht gegeben ist, verlieren Ziele ihren Sinn und lähmen statt zu motivieren. Projektziele müssen für alle Beteiligten verständlich sein und von allen unterstützt werden. Sie müssen SMART sein: spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert.

Vor der Überfrachtung von Projekten mit Wünschen und Visionen schützt eine klare Zieldefinition mit allen Beteiligten zu Beginn des Projektes.

Es wäre ideal, wenn zum Beispiel eine Beratungsstelle gleichzeitig eine Datenbank erstellt, ein Netzwerk betreut, ein Internetportal einrichtet und rund um die Uhr erreichbar ist. Es wäre auch wünschenswert, wenn diese Stelle noch mit einer Alleinerziehenden besetzt werden kann und die Belange von Behinderten und Migrant/innen berücksichtigt werden. Doch in der Praxis muss ein solches Projekt an begrenzten Ressourcen scheitern. Daher ist es besser, im Vorfeld Prioritäten zu setzen und den Erfolg der realistischen Ziele damit sicherzustellen.

Nur klare Ziele können nachhaltig gegendert werden. Nur sie gewährleisten, dass sich alle Mitarbeiter/innen und Projektbeteiligten bereits im Vorfeld auf die Ausrichtung des Projekts einigen müssen. Nur klare Ziele ermöglichen einen Projektfortschritt, der sich überprüfen und gegebenenfalls korrigieren lässt.

Die Entwicklung einer Genderorientierung im Projekt dient häufig auch deshalb der Klärung des Gesamtkonzeptes. Eine genaue Situationsanalyse und nachfassende Fragen legen offen, wie präzise Konzepte und Vorstellungen über das Projekt formuliert sind. Schwachstellen, Unklarheiten und Widersprüche werden aufgedeckt.

### Zielfindung

Für die systematische Zielfindung eignen sich folgende Fragestellungen:

- Sind die Teilnahmebedingungen am Projekt so gestaltet, dass sie Männern und Frauen gleiche Chancen für den Einstieg geben?
- Sind die Maßnahmen und Abläufe im Projekt so festgelegt, dass sie Männern und Frauen gleiche Chancen geben, am Projekt erfolgreich teilzunehmen?
- Wie sind die Wirkungsziele des Projekts? Haben Männer und Frauen einen gleichwertigen Nutzen von den Projektergebnissen?

Meist sind diese Fragestellungen nur mit einer gewissen Genderkompetenz zu beantworten. Deshalb steht in vielen Genderprozessen am Anfang das Gender-Training.

### ZOPP-Methode

Die deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) hat für ihre Entwicklungsprojekte ein Vorgehen festgelegt, mit dem Teams systematisch Projektkonzepte entwickeln und Projektergebnisse überprüfen können. Das Verfahren heißt ZOPP: „Ziel Orientierte Projekt Planung“. ZOPP beschreibt, wie ein Team gemeinsam verschiedene Konzeptionsphasen durchlaufen kann, um in kleinen Schritten Ziele zu bestimmen und eine Projektplanungsübersicht (PPÜ) für die Projektrealisierung zu erstellen.<sup>13</sup>

ZOPP sieht folgende Schritte vor:

- das Projektumfeld klären,
- Ziele präzisieren und gewichten,
- eine Risikoanalyse entwerfen,
- Rollen im Projektteam aufteilen,

- eine Projektplanungsübersicht erstellen, in der alle Ziele, Annahmen, Aufgabengebiete mit den entsprechenden Aufwänden aufgeführt und die Verantwortlichkeiten im Projektteam geklärt sind.

Ein wesentliches Element von ZOPP ist eine umfassende **Situationsanalyse**, um die beabsichtigten Wirkungen eines Projekts zu bestimmen und unbeabsichtigte Folgen und Nebenwirkungen abzuschätzen. Erst auf dieser Grundlage kann die Festlegung von genauen Arbeitsstrukturen, die Zuweisung von Verantwortlichkeiten und die Definition von Zielen erfolgen. Diese Praxis hat sich aus Erfahrungen mit NGO-Projekten entwickelt: In Unkenntnis des sozialen, wirtschaftlichen, ökologischen Umfelds vor Ort erreichten Entwicklungsprojekte manchmal nicht ihre Ziele trotz größter Anstrengung der Mitarbeiter/innen.

*Für die Einführung bodenschonender Anbautechniken lädt das Forschungsteam zu einem Workshop ein. Die Bauern sind zögerlich, sie wollen die Verantwortung für das Risiko solcher Feldversuche nicht übernehmen und verschließen sich einer Kooperation.*

*In einem Pilotprojekt wird dem Forschungsteam klar, dass die Feldarbeit Teil einer familienspezifischen Haushaltsökonomie ist und vor allem durch Frauen und Kinder geleistet wird. Bei den Einladungen zum Workshop wurde übersehen, dass alle innovativen Arbeitsformen und Anbaumethoden mit diesen Ressourcen arbeiten müssen.<sup>14</sup>*

Daher wurde mit ZOPP eine Methode eingeführt, die die Projektbeteiligten dazu anhält, Situation und Umfeld des Projektes präzise zu erfassen.

Am ZOPP-Prozess müssen alle Projektentscheider/innen mitwirken, da sich während des Prozesses die Orientierung des Projektes ändern kann und solche Entscheidungen von allen nachhaltig mitgetragen werden müssen.

Wenn mit Hilfe von ZOPP Genderziele in ein Projekt eingebracht werden, wird grundsätzlich das Gesamtkonzept thematisiert. Alle Beteiligten sind als Expert/innen gefragt. Unabhängig von ihrer zukünftigen Funktion im Projekt treffen die Teilnehmer/innen Aussagen über die zukünftigen Nutzer/innen und mutmaßen über deren geschlechtsspezifische Wünsche. Diese **Beteiligtenanalyse** sensibilisiert das Team für genderorientierte Erwartungshaltungen und für künftig zu entwickelnde Angebote.

### Organisation von Workshops

Für die Genderbegleitung des Projektes „Kulturwirtschaftliches Gründungszentrum am Standort Lothringen I/II in Bochum-Gerthe“ wurden Bausteine der Methode ZOPP (Ziel Orientierte Projekt Planung, vgl. Kapitel 2.1) genutzt. Damit die Projektziele hinterher auch tatsächlich von allen Beteiligten umgesetzt werden, legt ZOPP großen Wert auf die Information und Mitwirkung aller Beteiligten. Niemand soll hinterher sagen können, das habe sie oder er aber ganz anders verstanden. Daher werden Informationen und Diskussionsergebnisse auch grundsätzlich visualisiert.

Workshops ermöglichen es, alle Beteiligten in die Vereinbarung von Genderzielen nach der ZOPP-Methode einzubinden. Nur Genderziele, die von allen Beteiligten akzeptiert und für realisierbar gehalten werden, haben eine Chance, hinterher auch tatsächlich umgesetzt zu werden.

Ein erster Tagesworkshop fand im Januar 2003 im Zentrum Frau in Beruf und Technik statt. Ziel des Workshops war es, Genderziele für das Projekt festzulegen und den Genderprozess für die weitere Projektentwicklung einzuleiten. Teilgenommen haben die Projektverantwortlichen für das Kulturwirtschaftliche Gründungszentrum im engeren Sinne (Projekträgerin und Kooperationspartner/innen):

- Wirtschaftsförderung Bochum, Abteilung Struktur- und Beschäftigungsförderung,
- Kulturbüro der Stadt Bochum,
- Entwicklungsgesellschaft Ruhr-Bochum (EGR),
- Kulturrat Bochum e. V.

sowie

- Gleichstellungsstelle Stadt Bochum,
- Regionalstelle „Frau & Beruf“ Region mittleres Ruhrgebiet,
- Architekturbüro, dessen Entwurf in einem Gutachterverfahren für die weitere Ausarbeitung der Umbauplanung des Gründungszentrums empfohlen wurde,
- Expertin Bauplanung,
- Moderatorin,
- ZFBT.

Insgesamt nahmen acht Frauen und fünf Männer teil.

Der Workshop wurde vom ZFBT gemeinsam mit einer Moderatorin mit Genderkompetenz und ZOPP-Erfahrung moderiert. Insbesondere wurde die Beteiligtenanalyse nach ZOPP eingesetzt. Die gegenderte Beteiligtenanalyse gibt einen Überblick über alle Personen, Gruppen, Organisationen usw., die mit dem Projekt in Beziehung stehen, und ermittelt deren Interessen und Erwartungen sowie Unterstützungs- bzw. Widerstandspotenzial (hier z. B. Mieter/innen, Kundschaft, Kooperationspartner/innen, Anwohner/innen, benachbarte Institutionen).

### Definition von Zielen

Eine Genderanalyse (vgl. Kapitel 1.2) war Grundlage für die Vorbereitung der Frage, welche Genderziele im Projekt „Kulturwirtschaftliches Gründungszentrum“ verfolgt werden könnten und sollten.

Folgende Interventionsfelder einer Genderbegleitung haben sich bei der Analyse herauskristallisiert:

- die bauliche und räumliche Planung und Gestaltung des Gründungszentrums,
- das Marketing für die Nutzung und Vermietung,
- die Serviceangebote im zukünftigen Gründungszentrum (zum Beispiel Beratung und Weiterbildung).

Für das Interventionsfeld „bauliche und räumliche Planung“ beauftragte das ZFBT zur Unterstützung eine Architektin mit Gender-Kompetenz.

Im Workshop wurde das bisherige Projektkonzept aktualisiert und „gegendert“. Ziel war es, Frauen und Männer in der Gruppe der Nutzerinnen und Nutzer angemessen zu berücksichtigen.

Dazu war es zunächst notwendig, die bisherige Bedarfserhebung geschlechtsdifferenzierend auszuwerten und eventuell zu ergänzen. Durch die konkrete Bestimmung der potenziellen Nutzer/innengruppen (Mieter und Mieterinnen, die sich im Gründungszentrum ansiedeln werden, Kundschaft) lässt sich das Bedarfsspektrum bestimmen, das sich auf das Gebäude und seine Infrastruktur bezieht. Nur so ist es möglich, innerhalb der vielfältigen Nutzer/inneninteressen bewusst Prioritäten zu setzen.

In einem gemeinsamen Reflexionsprozess der Projektbeteiligten wurde analysiert, wie das neue Bochumer Angebot auf verschiedene Zielgruppen wirkt und wie der Zugang für die gewünschten Zielgruppen gestaltet werden kann (z. B. durch zielgruppenspezifische Ansprachekonzepte, Beratungs- und Serviceleistungen, Infrastruktur des Gründungszentrums, Netzwerke, bauliche und räumliche Gestaltung).

Genderfragen sollen dabei nicht aufgesetzt abgehandelt, sondern in das Tagesgeschäft möglichst vieler Bereiche des Projektes integriert werden (siehe die o. g. Interventionsfelder). Konkret bedeutete das, dass alle diskutierten Aspekte der Frage unterworfen wurden, welchen Beitrag sie zur Chancengleichheit leisten. Zusätzlich tauchten durch die Gender-Perspektive Punkte auf, die bislang im Projektteam des Kulturwirtschaftlichen Gründungszentrums noch nicht diskutiert worden waren, z. B. geschlechtergerechte Bauplanung und deren Nutzen für Männer und Frauen, kommunikative Arbeitsmöglichkeiten und gezielte Beratungsangebote.

In der Diskussion einigten sich die Beteiligten auf folgende übergeordnete Genderziele:

- Es werden sich mindestens 40 % Frauen als Mieterinnen im Gründungszentrum ansiedeln.
- Um diesen Mieterinnenanteil zu erreichen, werden Konzepte zur zielgruppenspezifischen Ansprache entwickelt.
- Auswahlgremien und Arbeitsgruppen, die im Laufe des Projektes gegründet werden, werden jeweils mit mindestens einer Person mit Genderkompetenz besetzt.

Die genannten Ziele dienen der Qualitätssicherung und dürfen nicht als „Zwangsjacke“ interpretiert werden. Um die Ziele zu erreichen, ist es notwendig, an möglichst vielen Stellen im Projekt zu überlegen, ob die geplante Maßnahme zu mehr Chancengleichheit beiträgt. Bei den Überlegungen zu den Inhalten und der Gestaltung des Projekts muss die Frage gestellt werden, ob Frauen und Männer angesprochen werden.

Der beschriebene Zielfindungsprozess hat dazu beigetragen, dass die Projektbeteiligten ihre Aufgaben und Rollen im Projekt klären und reflektieren konnten.

### Organisation von Planungsgruppen

Für den weiteren Verlauf der elfmonatigen Genderbegleitung wurden zwei weitere Workshops vereinbart. Zwischen den Workshops sollte die Arbeit in Planungsgruppen, die sich mit einzelnen Handlungsfeldern beschäftigen, fortgesetzt werden. Ziel der Planungsgruppen war, Aktivitäten und Maßnahmen zu planen, die zur Verwirklichung der im Workshop vereinbarten Genderziele beitragen können.

Zu drei Handlungsfeldern wurden Planungsgruppen gegründet:

- bauliche und räumliche Planung und Gestaltung des Gründungszentrums,
- Marketing für die Nutzung und Vermietung,
- Serviceangebote und Dienstleistungsinfrastruktur im zukünftigen Gründungszentrum.

Die Planungsgruppen wurden jeweils mit einer Mitarbeiterin des ZFBT, der Regionalstelle „Frau & Beruf“ sowie einer Vertreterin oder einem Vertreter der für das Projekt zuständigen Kooperationspartner/innen besetzt. An der Arbeitsgruppe Bau hat darüber hinaus eine Architektin als Expertin, die die Bauplanung mit der Genderbrille betrachtet, teilgenommen.

Bei Baubeginn wird ein *Beirat* die Arbeit aufnehmen, der die Steuerung des Kulturwirtschaftlichen Gründungszentrums unterstützt (z. B. Festlegung von Auswahlkriterien für Mieterinnen und Mieter, Stellenbesetzung des Managements des Gründungszentrums).

### Radweg <sup>15</sup>

In einer österreichischen Gemeinde sollten neue Fahrradwege angelegt werden. Mit einer Umfrage wurden die Erwartungen von Frauen und Männern an die Radwege abgefragt. Es kristallisierten sich unterschiedliche Interessen heraus. Viele der befragten Frauen legten Wert auf sinnliche Qualitäten wie ansprechend gestaltete Rastplätze oder familiengerechte Beschilderungen. Unter den Männern war eine große Gruppe leistungsorientiert und an Entfernungs- und Schwierigkeitsgraden interessiert. Da die Abfrage im Vorfeld stattfand, konnten beide Interessenlager gleichermaßen bei der Anlage und Gestaltung der Radwege berücksichtigt werden.

### Senkung der Betriebskosten <sup>16</sup>

Eine Textilfirma in Deutschland investierte in familienfreundliche Angebote für ihre Mitarbeiter/innen. Unter anderem ermöglichte sie eine flexiblere Gestaltung der Arbeitszeiten und richtete einen Betriebskindergarten ein. Dadurch konnte der Krankenstand um ein Prozent gesenkt werden. Die Maßnahmen kosten die Firma etwa 100.000 Euro im Jahr, die Einsparungen durch den geringeren Krankenstand belaufen sich auf etwa 200.000 Euro pro Jahr.

### Medizinische Forschung <sup>17</sup>

Der 1991 durchgeführte Nationale Untersuchungssurvey lässt vermuten, dass Frauen die emotional labileren Menschen seien. Abgefragt wird der subjektive Gesundheitszustand entlang standardisierter Antworten. In der Auswertung der Frage zeigt sich, dass Frauen mehr Störungen ihres Wohlbefindens angeben als Männer. Eine genderspezifische Analyse der vorgegebenen Antworten deckt auf, dass dieses Ergebnis nicht haltbar ist. In der Antwortliste wurden eher bei Frauen auftretende Missbefindlichkeiten wie Schlaflosigkeit und Grübeln als Krankheits-symptome aufgeführt, während eher spezifisch männliche wie zum Beispiel Wut-anfälle nicht aufgenommen waren. Eine Studie mit einem gegenderten Indikatoren-system könnte qualifiziertere Aussagen über den Gesundheitszustand der Gesamtbevölkerung treffen.

<sup>15</sup> Rotschopf, R; Annemoser, M.: *Wie gender ich Projekte?* Salzburg 2000

<sup>16</sup> Rotschopf, R; Annemoser, M.: *Wie gender ich Projekte?* Salzburg 2000

<sup>17</sup> Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): *Landesgesundheitsbericht 2000, Bielefeld 2000, S. 45*

### Zielformulierung

Ziele sollten realistisch sein, d. h. mit den vorhandenen Ressourcen und angesichts der Rahmenbedingungen erreichbar sein. Ziele sollen als vorweggenommene Resultate beschrieben werden. Sie beschreiben Zustände, keine Tätigkeiten.

Eine Orientierungsmöglichkeit, um alle Anforderungen an Ziele zu berücksichtigen, bietet das SMART-Prinzip. SMART steht dabei für

- S = spezifisch-konkret (präzise und eindeutig formuliert),
- M = messbar (quantitativ oder qualitativ; objektiv erkennbar, ob ein Ziel erreicht wurde oder nicht),
- A = attraktiv (von allen Beteiligten unterstützt),
- R = realistisch (aktiv beeinflussbar; nicht unerreichbar, aber dennoch anspruchsvoll),
- T = terminiert.

### Zielgruppen-Analyse

Um ein Projekt geschlechtergerecht gestalten zu können, ist es notwendig, die Situation und das Umfeld, die Zugangs- und Teilnahmebedingungen und die Bedürfnisse von Frauen und Männern in der Zielgruppe genau zu kennen.

Beispielsweise sind folgende Fragen zu klären:

- Haben Frauen und Männer in der Zielgruppe andere Ausgangslagen und Probleme, die eine unterschiedliche Nutzung des Projekts zur Folge haben könnten?
- Wie viel Zeit können und wollen Frauen und Männer der Zielgruppe einbringen?
- Wie flexibel sind sie (z. B. aufgrund unterschiedlicher Betreuungspflichten)?
- Gibt es Barrieren aufgrund der finanziellen Situation?
- Wie gut ist die öffentliche Verkehrsanbindung des Projektstandorts? Haben Frauen und Männer unterschiedliche Mobilitätshemmnisse?
- Welche Unterschiede zwischen Frauen und Männern am Arbeitsmarkt sowie im spezifischen Interventionsbereich sind zu berücksichtigen, um die Projektwirkungen abzuschätzen?
- Unterscheiden sich Ausbildungen und Qualifikationen von Männern und Frauen?
- Gibt es typische Frauen- und Männerdomänen? Beziehen sie sich auf berufliche Positionen oder auf Branchen (horizontale und vertikale Segregation des Arbeitsmarktes)?

## Ziel Orientierte Projekt Planung (ZOPP)<sup>18</sup> – Situationsanalyse

ZOPP ist ein Planungsinstrument, das seit vielen Jahren bei der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) in der Entwicklungsarbeit erfolgreich eingesetzt wird. ZOPP sieht Situationsanalysen vor, die den Blick für genderrelevante Fragestellungen schärfen können. Zu einer Situationsanalyse nach ZOPP gehören die Analyse der Beteiligten, der Probleme sowie des Projektumfelds.

### **Beteiligte**

Im Vordergrund stehen die Akteurinnen und Akteure, ihre Interessen und Ziele sowie ihre Beziehungen untereinander (Aufgaben, Ressourcen, Stärken, Schwächen).

### **Probleme und Potenziale**

Mit der Problemanalyse wird das Kernproblem festgelegt. Jede und jeder im Planungsteam formuliert zunächst ein Problem, das für das Kernproblem gehalten wird. Die Vorschläge werden begründet, diskutiert, und es wird versucht, einen Konsens über das Kernproblem zu erzielen. Maßgeblich ist die Frage nach den Interessen und Problemen der Beteiligten.

### **Projektumfeld**

In die Situationsanalyse müssen auch die für das Projekt relevanten Faktoren im Projektumfeld eingehen. Relevant ist, was im Umfeld des Projektes die Leistungsprozesse und erwarteten Wirkungen beeinflusst.

## Zielanalyse nach ZOPP

Die Ziel Orientierte Projekt Planung bietet mit der Zielanalyse eine Möglichkeit der Zielklärung an. Die Zielanalyse beschreibt die zukünftige Situation, wenn die Probleme gelöst sind, und identifiziert mögliche Alternativen für das Projekt.

Kriterien für den Diskussionsprozess sind z. B.:

- Input-Beschränkungen,
- Erfolgswahrscheinlichkeit,
- Politische Durchsetzbarkeit,
- Kosten-/Nutzen-Relation,
- Soziale Risiken,
- Nachhaltigkeit,
- Zeithorizont,
- Gender.

Je nach Konzeptreife sollte der Präzisierungsgrad der Ziele gewählt werden. Wichtig ist, sich auf ein paar wenige, klare und Orientierung gebende Ziele zu einigen und durch Visualisierung den Konsens darüber zu sichern. Die Zielmarkierungen bilden Vorgaben für die Entwicklung der weiteren Arbeitspakete, Feinjustierungen in den Teilprojekten, Kooperationsabsprachen usw.

## ZOPP-Anwendung

ZOPP ist eine sehr differenzierte und zeitintensive Planungsmethode, die sich vor allem in der Entwicklungszusammenarbeit bewährt hat. Für strukturpolitische Ziel 2-Projekte ist es sinnvoll, sich einzelne Module aus ZOPP herauszugreifen und Analyseschritte pragmatisch anzugehen. Es muss nicht ZOPP sein. Wichtig ist, dass es überhaupt ein Projektmanagement und eine Projektplanung gibt. Greifen Sie dabei zunächst auf Kompetenzen und Know-how im Projektteam zurück. Bauen Sie auf vorhandene Strukturen auf.

Zielfindung und Zielformulierung sollten als partizipativer Prozess mit allen Projektbeteiligten erfolgen. Eine gute Möglichkeit ist ein eintägiger Workshop, um sich auf die wichtigsten Ziele zu einigen.

Empfehlenswert ist, eine Moderatorin/einen Moderator möglichst mit Gender Know-how und Erfahrung mit ZOPP einzusetzen.

Achten Sie darauf, dass der Zielfindungsworkshop (möglichst) paritätisch mit Frauen und Männern besetzt ist. Beziehen Sie von vornherein Genderexpertinnen oder Genderexperten mit ein.

<sup>18</sup> Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Stabsstelle 04 (Hrsg.): Ziel Orientierte Projekt Planung – ZOPP. Eine Orientierung für die Planung bei neuen und laufenden Projekten und Programmen, 1997

### **Dialog- und beteiligungsorientierte Methoden**

Nutzen Sie zur Moderation der Zielfindung und -analyse auch dialog- und beteiligungsorientierte Methoden wie zum Beispiel Szenariowriting, Beziehungslandkarten, Kraftfeldmatrix, SWOT, Problembaum oder Mind Map.<sup>19</sup>

### **Literatur**

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH (Hrsg.): ZOPP. Zielorientiertes Planen von Projekten und Programmen der Technischen Zusammenarbeit (Einführung in die Grundlagen der Methode). 3/87

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Stabsstelle 04 (Hrsg.): Ziel Orientierte Projekt Planung – ZOPP. Eine Orientierung für die Planung bei neuen und laufenden Projekten und Programmen, 1997

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Stabsstelle 04 (Hrsg.): Prozessmonitoring, eine Arbeitshilfe für Projektmitarbeiter/innen, 2000

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Abteilung 402 (Hrsg.): Methodenkompaß. Eine praktische Orientierungshilfe für Planungs- und Managementaufgaben im Umweltbereich, Bonn/Eschborn 1997

<sup>19</sup> die Methoden sind z. B. beschrieben in: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Abteilung 402 (Hrsg.): Methodenkompaß. Eine praktische Orientierungshilfe für Planungs- und Managementaufgaben im Umweltbereich, Bonn/Eschborn 1997